

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

Кваліфікаційна робота

бакалавра

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі
впровадження Lean-технологій (на прикладі ресторану Mister Twister)»**

»

Виконала: студентка 4 курсу, групи УГРз-41
освітньої програми «Готельно-ресторанна
справа» за спеціальністю 241 «Готельно-
ресторанна справа»

Шаповал Дар'я Олегівна

Керівник:

д. т. н, проф. Терешкін О.Г.

Рецензент

Харків – 2023 рік

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студентки Шаповал Дар'ї Олегівни

Курсу IV групи УГРЗ-41

Тема дипломної роботи «Підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі впровадження Lean-технологій (на прикладі ресторану Mister Twister)»

затверджена наказом від 24.03.2023 року № 4002-5/592

1. Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні аспекти розробки та обґрунтування бізнес-плану відкриття закладу харчування	25.12.2022	
Аналіз ринку та маркетингове обґрунтування концепції бізнес-плану	22.04.2023	
Обґрунтування ефективності бізнес-плану відкриття абсент-бару «Apsinthion»	15.05.2023	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.06.2023 р.

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/ недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 22.05.2023 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ: доктор техн.наук, проф.

Олег ТЕРЕШКІН

Дата видачі завдання 1.12.2022 р.

Завдання прийняте до виконання дипломником

Дар'я ШАПОВАЛ

Завідувачка кафедри
 міжнародної електронної комерції
 та готельно-ресторанної справи, доцент

Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Шаповал Дар'я Олегівна. Підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі впровадження Lean-технологій (на прикладі ресторану Mister Twister)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного типу на основі впровадження Lean-технологій. Проаналізовано теоретичні аспекти сутності конкурентоспроможності та факторів що на її впливають у ресторанному бізнесі. Досліджено переваги використання Lean-технологій в ресторанному бізнесі. Проаналізовано діяльність ресторану Mister Twister на ринку міста Києва та оцінено його конкурентоспроможність. Визначено напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану Mister Twister на основі впровадження Lean-технологій та оцінено їх ефективність.

Ключові слова: Конкурентоспроможність, ресторанний бізнес, Lean-технології, ефективність.

ANNOTATION

Shapoval Daria. Increasing the competitiveness of the restaurant through the introduction of Lean technologies (on the example of the restaurant Mister Twister)

The qualification work is devoted to the study of the features of increasing the competitiveness of restaurant-type establishments through the introduction of Lean technologies. The theoretical aspects of the essence of competitiveness and factors influencing it in the restaurant business are analyzed. The advantages of using Lean technologies in the restaurant business are investigated. The activity of Mister Twister restaurant in the Kyiv market is analyzed and its competitiveness is evaluated. The directions of increasing the competitiveness of the Mister Twister restaurant on the basis of introduction of Lean technologies are determined and their effectiveness is evaluated.

Keywords: Competitiveness, restaurant business, Lean technologies, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN- ТЕХНОЛОГІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	7
1.1 Сутнісні характеристики ринку послуг громадського харчування	7
1.2. Поняття конкурентоспроможності та її фактори в ресторанному бізнесі	12
1.3. Основні принципи Lean-технологій та їх вплив на конкурентоспроможність в ресторанному бізнесі	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «MISTER TWISTER»	25
2.1 Дослідження основних тенденцій ресторанного ринку України та м. Києва	25
2.2 Характеристика діяльності ресторану «Mister Twister»	31
2.3 Аналіз конкурентного середовища ресторану «Mister Twister»	36
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN- ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «MISTER TWISTER» .	48
3.1. Розробка концепції проєкту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister»	48
3.2. Розробка планів заходів по проєкту впровадження Lean- технологій у процес обслуговування відвідувачів ресторану «Mister Twister»	53
3.3 Оцінка ризиків та ефективності проєкту впровадження Lean- технологій в діяльність ресторану «Mister Twister»	63
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Підвищення конкурентоспроможності ресторанів є важливим завданням у сучасній глобальній ресторанній індустрії. Конкурентний ресторанний ринок вимагає залучення та утримання клієнтів. Покращення якості продукції, обслуговування та загального досвіду у ресторані допомагає привернути нових клієнтів та зберегти існуючу клієнтську базу. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє ресторану збільшити свій обсяг продажів та прибуток. Висока конкурентоспроможність дозволяє залучати більше клієнтів, забезпечувати їх задоволення і отримувати більше повторних відвідувань. Підвищення конкурентоспроможності допомагає ресторану виділятися серед конкурентів, забезпечити стійкий розвиток, залучати та утримувати клієнтів, ефективно управляти витратами та реагувати на зміни потреб споживачів. Це може бути забезпечено за рахунок провадження інноваційних підходів, а саме використання нових технологій, нових методів управління, кулінарних тенденцій або унікальної концепції може зробити ресторан привабливішим для клієнтів і створити конкурентну перевагу. Крім того, покращити ефективність процесів у ресторані допомагає знизити витрати і збільшити рентабельність. Впровадження ефективних операційних процесів, управління запасами та контролю витрат може принести значні економічні переваги.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі впровадження Lean-технологій.

Для досягнення цієї мети в роботі визначені такі завдання:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможності та її фактори в ресторанному бізнесі;
- дослідити основні принципи Lean-технологій та їх вплив на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу;
- дослідити основні тенденції ресторанного ринку м. Києва;
- охарактеризувати діяльність ресторану «Mister Twister»;
- провести аналіз конкурентного середовища ресторану «Mister Twister»;

- розробити концепцію проєкту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister»;
- розробити план заходів по проєкту впровадження Lean-технологій у процес обслуговування відвідувачів ресторану «Mister Twister»;
- оцінити ризики та ефективність проєкту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності ресторану .

Предметом дослідження є напрямки підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі впровадження Lean-технологій.

Як методологічний інструментарій у цій роботі будуть використані: маркетингові інструменти, такі як: бально-рейтинговий SWOT-аналіз, лист оцінки конкурентоспроможності, сегментування, метод Кано, анкетування, показники економічної ефективності (чистий прибуток, рентабельність та термін окупності). інструменти проєкт-менеджменту (календарне планування, діаграма Ганта, методи оцінки та зниження ризиків проєкту тощо); інструменти Бережливого виробництва, такі як: причинно-наслідкова діаграма Ісікави, карта потоку створення цінності, 8 видів втрат, just-in-time, система витягування, kaizen та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутнісні характеристики ринку послуг громадського харчування

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 – ці 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, основною метою яких є задоволення потреб населення у харчуванні [50, с. 103]. Висока комплексність і тісний взаємозв'язок послуг громадського харчування з іншими секторами сфери послуг роблять цей сектор одним з найважливіших (рис. 1.1).

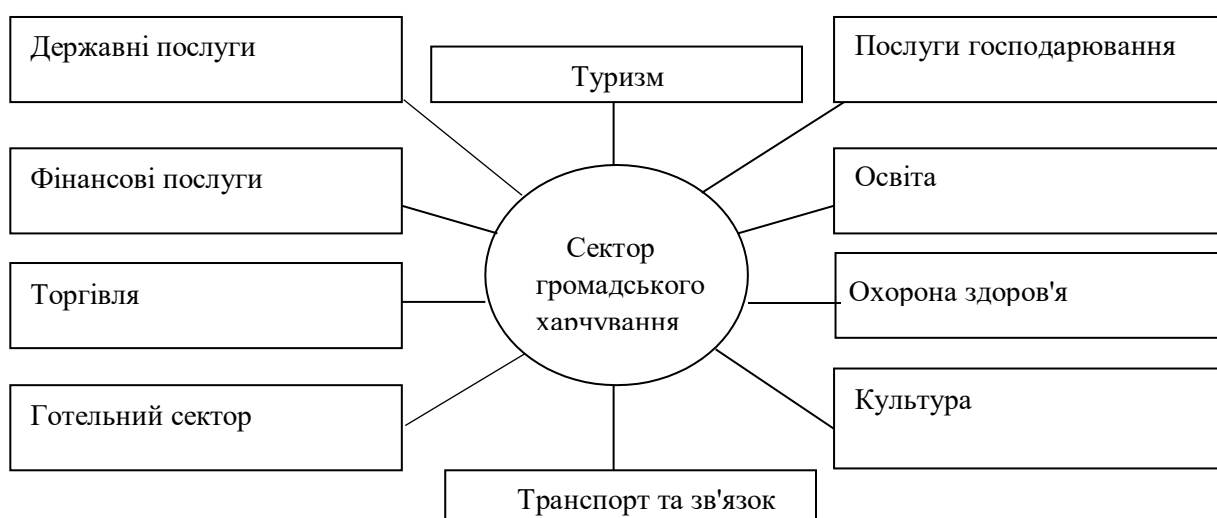


Рис. 1.1. Місце громадського харчування у сфері послуг

Джерело: розроблено за матеріалами [3; 23; 40]

Сектор громадського харчування є важливою частиною соціальної інфраструктури, його роль є досить значущою і спрямована на 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 важливим є більш детальне вивчення специфічних особливостей, які є спільними для більшості послуг та визначальних характеристик.

Основними характеристиками послуг є [2, с.234]:

1. Послуги невлічимі й не матеріальні. Оцінити якість послуги споживач може тільки у момент надання, а найчастіше взагалі після якогось часу, у разі має місце так зване «довірче споживання».

2. Якість послуг є непостійною. Процес виробництва та споживання послуги залежить від багатьох факторів: місця, часу, умов та людського фактору.

3. Послуги є невіддільними від джерела. Виробництво та споживання послуги відбувається одночасно, важливою є поведінка співробітників

4. Послуги не зберігаються. Послуги не можуть бути збережені для подальшого продажу чи використання.

У доповнення у сфері громадського харчування можна виділити такі основні елементи послуг:

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

- основні послуги у сфері громадського харчування надаються за рахунок організації харчування, які мають бути розраховані на різні категорії споживачів залежно від їх економічних можливостей, смакових уподобань, стану здоров'я, національної приналежності, віку, статі тощо [34].

- на послуги накладається відбиток своєрідність самих споживачів – осіб,

які мають намір чи потребу харчування поза домом.

За ступенем важливості для споживача виділяють такі категорії послуг громадського харчування [13]: основні послуги, що включають організацію харчування; додаткові послуги, що передбачають: організацію дозвільних заходів, доставку готових страв тощо.

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

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 коротку характеристику цих видів.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних типів підприємств громадського харчування за декількома ознаками

Категорія	Ціни	Сервіс	Атмосфера
Quick-service, включаючи fastfood (швидкого обслуговування)	Порівняно низькі (є винятки), наявність combo-пропозицій (менше 100 грн. за блюдо)	Швидке обслуговування. Каса для замовлень, дошка меню, часто обслуговування через спец. віконце для транспорту	Простий інтер'єр, мінімум декорацій, часто яскраво виражений стиль закладу у дизайні
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.	Демократичний, стильний інтер'єр, багаторазовий посуд.
Casual Dining, включаючи family style (демократичний)	Середні (від 300 грн. за блюдо)	Якісне обслуговування. Гостей зустрічає хостес, обслуговує офіціант/комбіноване самообслуговування	Демократична. Стильний інтер'єр, часто є певна концепція (національна кухня та ін.)
FineDining (елітні)	Високі (від 800-грн. за страву та вище)	Схема як в casual dining, але якість набагато вище. Часта присутність спец. персоналу, наприклад, сомельє	Вишукана. М'який світло, приємна музика, любий інтер'єр- Усе зроблено для того, щоб споживач відчув 100% комфорту

Джерело: розроблено за матеріалами [5; 17; 24]

У цьому під попитом послуги комунального харчування розуміють потреба людей у харчуванні, організації свого дозвілля тощо. У кількісному вираженні, забезпечена грошима та представлена на ринку; під пропозицією послуг комунального харчування – обсяг послуг, призначених на продаж покупцям на певний час [16].

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 дисертаційної роботи є ресторан, зупинимося на класифікаціях підприємств ресторанних послуг.

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

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.

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 їх видів та послуг говорить про постійний розвиток цієї галузі в сучасних реаліях попиту, що варіюється, а також її орієнтованості на різного роду споживача.

Ринок послуг громадського харчування є складним та конкурентним середовищем, де ресторани, кафе, бари, закусочні та інші заклади пропонують послуги харчування клієнтам. Основні характеристики цього ринку включають [12; 21;33;34;45]:

1. Розмаїтість послуг: Ринок послуг громадського харчування пропонує широкий спектр послуг, включаючи різноманітні кулінарні стилі, типи

кухні та асортимент страв. Ресторани можуть спеціалізуватися на певних кухнях, таких як італійська, японська, мексиканська тощо, або пропонувати широкий вибір страв для різних смакових уподобань.

2. Конкуренція: Ринок послуг громадського харчування характеризується високою конкуренцією. Існує багато ресторанів, кафе та інших закладів, які змагаються за увагу та бізнес клієнтів. Конкуренція може стосуватися як цін, так і якості, обслуговування та унікальності концепцій.

3. Обсяг ринку: Ринок послуг громадського харчування є значним з економічної та соціальної точок зору. Він об'єднує велику кількість споживачів, які регулярно відвідують заклади громадського харчування. Розмір ринку може бути регіональним, національним або глобальним.

4. Сезонність: Ринок послуг громадського харчування також підпорядковується сезонній змінності. У деяких регіонах сезонність може бути пов'язана з туристичними сезонами, погодними умовами або святковими періодами. Наприклад, популярні курортні місця можуть переживати збільшений попит на послуги громадського харчування під час туристичного сезону, тоді як взимку або в позасезонний період попит може зменшуватися.

5. Обслуговування та взаємодія з клієнтами: Ринок послуг громадського харчування вимагає високого рівня обслуговування та взаємодії з клієнтами. Якість обслуговування, швидкість обслуговування, професіоналізм персоналу та задоволення клієнтів грають важливу роль у конкурентній боротьбі та створенні позитивного враження.

6. Тренди та інновації: Ринок послуг громадського харчування постійно еволюціонує під впливом нових трендів та інновацій. Наприклад, зростає популярність здорового харчування, веганських та вегетаріанських страв, ставиться акцент на локальні та сталі продукти, а також розвиваються нові концепції ресторанів. Ринок відкритий для інновацій та креативних підходів.

7. Регулювання та стандарти: Ринок послуг громадського харчування підпорядковується різним правилам, нормам та стандартам, які регулюють якість продукції, безпеку харчування, умови праці, гігієну та інші аспекти. Дотримання

вимог законодавства та стандартів є важливим для успішної діяльності ресторану і підтримання довіри клієнтів.

Враховуючи ці характеристики, ресторани та інші заклади громадського харчування мають можливість пристосовуватися до змін на ринку та забезпечувати якісні послуги своїм клієнтам.

1.2. Поняття конкурентоспроможності та її фактори в ресторанному бізнесі

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» [24].

Конкуренція належить до економічних категорій, сутність яких немає єдиного та однозначного тлумачення. Для глибшого розуміння конкуренції розглянемо її визначення, сформульовані різними авторами.

Конкуренція – це форма взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки, обумовлена суверенним правом кожного їх реалізацію свого економічного потенціалу [37, с.111]. К.Р. Макконнелл та С.Л. Брю визначають конкуренцію як: наявність над ринком значної частини незалежних покупців і продавців, можливість покупців і продавців вільно виходити ринок і залишати його [44, с.504]. Деякі автори відзначають динамічний характер конкуренції. Й. Шумпетер розглядає конкуренцію як систему динамічних і економічних відносин, що розвиваються [44, с. 173]. А М. Портер порівнює конкуренцію з динамічним процесом, що розвивається, безперервно мінливим ландшафтом, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [15, с.25]. Г.Л. Азоев вважає, що конкуренція - це суперництво на будь-якій ниві між окремими юридичними або фізичними

особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети [7, с. 13]. Ф. Котлер підкреслює, що конкуренція виникає між фірмами і системами, які намагаються обслуговувати одні й самі цільові ринки, і навіть між різними комплексними системами, які обслуговують конкретний ринок [32, з. 447].

Проаналізувавши зміст формулювань поняття «конкуренція», можна зробити такі висновки:

1. Поняття «конкуренції», запропоновані авторами, не повністю відповідають вимогам системності та комплексності, так вони характеризують лише один із безлічі аспектів конкуренції.

2. Існує різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор розуміє конкуренцію як суперництво фізичних осіб, інший – як суперництво фірм, третій – прагнення тощо.

3. Дані поняття не відображають конкуренцію як єдність статичної та динамічної суперництва, виживання систем у заздалегідь заданих чи невизначених умовах.

Якість продукції громадського харчування є сукупність споживчих властивостей, що зумовлюють її здатність задовольняти раціональні потреби людей у харчуванні. На думку Золотової Я. С., 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 [11].

Згідно М. Малхотра, частка повторних покупок задоволеного клієнта може досягати 92%. Тоді як для незадоволених клієнтів, які звернулися зі

скаргою до компанії, рівень повторних покупок падає до 46%. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів [25].

Таким чином, вчені та практики виділяють такі ключові фактори конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори конкурентоспроможності

Автори	Фактори
Є.П. Голубків [18]	Імідж; якість; частка ринку; потужність науково-дослідної, конструкторської та виробничої бази; рівень диверсифікації видів бізнесу; фінансове положення; сильний маркетинг; рівень персоналу; політика організації
Капліна О., Зайченко Д.	Якість; ціна; збут
В.Л. Білоусов	Маркетинговий комплекс; ділова репутація; ефективність діяльності організації
І.В. Максимов	Виробнича діяльність, фінансове становище, збут та просування товару на ринку.

Джерело: розроблено за матеріалами [6; 15; 21; 22; 35; 36; 41]

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 [12] існує п'ять факторів, що впливають на вибір ресторану: якість харчових продуктів; атмосфера; різноманітність меню; ціна; зручність. Важливість цих атрибутів залежить від типу ресторану.

В іншому дослідженні [30] при оцінці конкурентоспроможності ресторану автор для порівняння використовує такі категорії як: якість їжі; місцезнаходження; інтер'єр та атмосфера; співвідношення ціни та якості;

швидкість обслуговування; рекомендації; години роботи; новизна; засоби для дітей.

На думку Хуана [58], при виборі ресторану споживач оцінює 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. Також визначається, що клієнти не хочуть платити додаткові гроші за більш високий рівень обслуговування, за умови, що всі інші фактори залишаться на тому ж самрму рівні якості.

Джун і Сміт [45] зазначили, що є п'ять ключових характеристик ресторану, які найбільш важливі при виборі ресторану клієнтом: ціна, сервіс, атмосфера, ліцензія на продаж алкогольної продукції 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.

Джилліан, Лестер і Роберт [39] 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. На рівень задоволеності споживачів впливають як матеріальні, таки нематеріальні елементи послуги [25]. До матеріальних елементів відносять видимі властивості ресторану, наприклад, чистоту в закладі або зовнішність обслуговуючого персоналу [45]. Як приклад нематеріальних елементів можна навести обслуговування гостя, співчуття (прояв турботи та індивідуального підходу), переконаність (здатність вселяти довіру) тощо [36].

Таким чином, серед факторів конкурентоспроможності є такі: поведінка персоналу [10]; здатність швидко реагувати на потреби гостей та

створення споживчої цінності [14]; взаємодія з персоналом та іншими споживачами, фактори, що стосуються обстановки в ресторані [29]; матеріальні об'єкти та послуги [17]; атмосфера обслуговування [31]; обслуговування клієнтів, чистота, розташування [33].

Перераховані вище фактори можуть доповнюватися або коригуватися кожним підприємством індивідуально у відповідність до конкретних цілей дослідження. Понад те, у першому розділі дисертаційної роботи нами було виділено специфічні характеристики послуг сфери комунального харчування, які у: неможливості оглянути послугу споживачем досі безпосереднього споживання; висококонтактності послуг сфери громадського харчування; невіддільності послуг від того, хто її надає; неможливості виготовити послугу заздалегідь та складувати її як товар матеріального виробництва в очікуванні зростання попиту покупців; високого ступеня залежності якості послуг від людського фактору [42].

Отже, основна актуальність підвищення конкурентоспроможності ресторанів включає наступні аспекти [22; 34; 43; 45; 47]:

1. Залучення та утримання клієнтів: Конкурентний ринок вимагає від ресторанів здійснювати зусилля для залучення та утримання клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності допомагає ресторану залучити нових клієнтів, зберегти існуючих та забезпечити їх задоволеність високою якістю послуг.

2. Virізнення на тлі конкуренції: У засадничий боротьбі на ринку ресторанам необхідно мати унікальність та особливості, що вирізняють їх на тлі конкуренції. Впровадження Lean-технологій може сприяти покращенню ефективності виробництва та обслуговування, зниженню витрат та забезпеченню високої якості продукції.

3. Підвищення задоволеності клієнтів: Lean-технології можуть допомогти ресторанам зрозуміти та задовольнити потреби своїх клієнтів. Це може включати швидшу обробку замовлень, поліпшення якості страв,

забезпечення чистоти та затишку у закладі, а також персоналу, який відповідає на потреби та запити клієнтів.

4. Оптимізація витрат: Lean-технології спрямовані на ефективне управління процесами та ресурсами. Впровадження Lean-підходу допоможе ресторанам зменшити витрати на матеріали, робочу силу та енергію, оптимізувати запаси і скоротити втрати. Це дозволить знизити загальні витрати ресторану і підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

5. Покращення якості послуг: Lean-технології спрямовані на постійне вдосконалення процесів та забезпечення високої якості продукції і обслуговування. Ресторани, які впроваджують Lean-підходи, активно працюють над виявленням і усуненням причин помилок, удосконаленням робочих процесів та навчанням персоналу. Це допомагає створити позитивний досвід для клієнтів і підвищити їх задоволеність.

6. Адаптація до змін: Ринок послуг громадського харчування постійно змінюється і вимагає від ресторанів гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових тенденцій і вимог клієнтів. Впровадження Lean-технологій допомагає ресторанам бути більш реактивними і ефективними в управлінні змінами, забезпечувати інновації та розвиватися відповідно до потреб ринку.

В цілому, підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі впровадження Lean-технологій має велике значення для його успішної діяльності. Це допомагає покращити якість послуг, залучити та утримати клієнтів, знизити витрати та ефективно управляти бізнесом, що є важливими факторами для успіху на конкурентному ринку громадського харчування.

1.3. Основні принципи Lean-технологій та їх вплив на конкурентоспроможність в ресторанному бізнесі

Lean-технології спрямовані на допомогу виробничим компаніям керувати успішною ошадливою трансформацією. Lean-технології включають: інструменти та техніки впровадження ошадливого виробництва, елементи

бережливого управління та інструменти та техніки бережливого виробництва.

Lean-технології, що впроваджуються на підприємствах дозволяють отримати наступні результати:

- своєчасне задоволення попиту клієнтів шляхом усунення діяльності з недоданою вартістю.
- скорочення інвентаризації роботи в процесі (WIP).
- зменшення запасів готової продукції.
- зменшення обсягів запасів.
- забезпечення гнучкості зміни стилю управління.
- Зменшення відсотка переробки.
- створення пулу багатокваліфікованої робочої сили, яка може швидко реагувати на зміну стилю.
- зменшення відкладених замовлень.
- скорочення простоїв обладнання.
- скорочення часу виконання замовлення.
- покращення організації робочих місць.
- поліпшення умов безпеки.
- підвищення задоволеності клієнтів.

Кінцевою метою впровадження Lean-технологій є зниження витрат у бізнес-процесах, пропонування продукції з конкурентною ціною на ринку, збільшення прибутку та рентабельності інвестицій. Зниження собівартості продукції та збільшення прибутку бізнесу, починаючи від зниження витрат з нижньої лінії на рівні експлуатації, які впливають на вартість продукту або послуги (ціну).

Основними перевагами впровадження Lean-технологій є зниження виробничих витрат; збільшення кількості випуску продукції та скорочення термінів виробництва.

Цілі впровадження Lean-технологій:

- Зменшити дефекти та непотрібні фізичні втрати, включаючи надмірне використання сировини, дефекти, яким можна запобігти, витрати, пов'язані з

переробкою дефектних предметів, та непотрібні характеристики продукції, які не потрібні клієнтам.

- Скоротити час виконання технологічних процесів та час сервісно-виробничого циклу, скоротивши час очікування між етапами обслуговування, а також час підготовки процесу.

- Мінімізувати рівень запасів на всіх етапах виробництва, особливо на незавершених роботах між етапами виробництва. Більш низький рівень запасів також означає нижчі потреби в оборотному капіталі.

- Підвищити продуктивність праці, як шляхом скорочення часу простою працівників, так і забезпечення того, щоб, коли працівники працюють, вони використовували свої зусилля якомога продуктивніше (включаючи не виконання зайвих завдань або непотрібних рухів).

- Використовувати обладнання та виробничі площі більш ефективно, усуваючи вузькі місця та максимізуючи швидкість сервісу та виробництва через існуюче обладнання, мінімізуючи час його простою.

- Мати можливість пропонувати більш гнучкий асортимент послуг/продукції з мінімальними витратами.

Lean-технології, що використовуються в бережливому виробництві, вперше були досліджені Дж. Вомаком, Д. Джонсом і Д. Роосом в 1991 р. Автори дослідження розглянули виробничу діяльність, прикладом якої є виробнича система Toyota. Бережливе виробництво – це систематична ліквідація відходів. Більшість з цих переваг призводять до зниження витрат на одиницю продукції - наприклад, більш ефективне використання обладнання та площі призводить до зниження амортизаційних витрат на одиницю виробленої продукції, більш ефективне використання робочої сили призводить до зниження витрат праці на одиницю виробленої продукції, а менші дефекти призводять до зниження собівартості проданих товарів.

Інший погляд на бережливе виробництво полягає в тому, що воно прагне досягти того ж результату з меншими витратами – менше часу, менше місця, менше людських зусиль, менше машин, менше матеріалів, менші витрати.

У бережливому виробництві цінність продукту та/або послуги визначається виключно на основі продукту та/або послуги з певними технічними характеристиками, за які замовник готовий платити, і які відповідають вимогам замовника в даний період часу, з певною ціною.

Виробничо-сервісні операції ресторану можна згрупувати в наступні три види діяльності:

Види діяльності в потоці вартості: діяльність по створенню доданої вартості – це діяльність, яка перетворює вхідну сировину в кінцевий продукт, який вимагає клієнт, а також зусилля людських ресурсів в кінцеву послугу.

Необхідні види діяльності, не пов'язані з доданою вартістю, - це діяльність, яка не додає цінності з точки зору клієнта, але необхідна для виробництва продукту/послуги, якщо існуючий процес постачання, обслуговування або виробництва не буде радикально змінений. Цей вид відходів може бути усунений у довгостроковій перспективі, але навряд чи буде усунений у найближчій перспективі. Наприклад, високий рівень запасів може знадобитися як буферний запас, хоча це може бути поступово зменшено, оскільки виробництво стає більш стабільним.

Діяльність, що не створює додану вартість - це діяльність, яка не потрібна для перетворення матеріалів у продукт, який хоче клієнт. Все, що не є доданою вартістю, може бути визначено як відходи. Все, що додає зайвого часу, зусиль або витрат, вважається таким, що не має доданої вартості. Інший погляд на відходи полягає в тому, що це будь-який матеріал або діяльність, за яку клієнт не готовий платити. Випробування або перевірка матеріалів також вважається відходами, оскільки це можна усунути, оскільки виробничий процес може бути вдосконалений для усунення дефектів.

Дослідження, проведене в Lean Enterprise Research Centre (LERC) у Великобританії, показало, що для типової компанії співвідношення видів діяльності можна розбити наступним чином: діяльність з доданою вартістю - 5%; діяльність без доданої вартості - 60%; необхідна діяльність без доданої вартості - 35%.

Стійкість ресторанної індустрії стикається з найбільшим випробуванням, оскільки ресторани по всьому світу знову відкривають свої двері та шукають способи адаптуватися до «нової нормальності» після карантину, а також зі впливом воєнних дій. Потрібно переосмислити все, від фізичного простору до внутрішньої логістики. Що ще важливіше, ресторани повинні організовуватися по-іншому (і краще), щоб гарантувати безпеку клієнтів і працівників і мінімізувати відходи і помилки. По суті, їм доведеться орієнтуватися на нову стратегію і бережливу бізнес-модель.

Для сучасних ресторанів оптимізація - це декілька оптимізаційних процесів - від скорочення часу виробництва та надання послуг до виснажливих запасів, щоб максимально використати ресурси та покращити якість.

Використання Lean-технологій може трансформувати ресторани та допомогти їм розвинути свої конкурентні переваги. Розглянемо основні Lean-технології для оптимізації роботи ресторану [12; 24; 35; 36; 41]:

1. Оптимізація витрат за допомогою діаграми Парето. Власникам ресторанів доведеться переглянути свою структуру витрат, від штатного розкладу до сировини та постійних витрат. Коли вони почнуть вивчати окремі статті витрат, вони, без сумніву, будуть змушені змінити багато з того, що вони роблять – від ротації персоналу для більш гнучких змін до посадових інструкцій взагалі. Офіціанти стануть помічниками їжі або оповідачами, інформуючи клієнтів про інгредієнти, що використовуються на кухні, пропоновані страви або навіть просто для перевірки наявності будь-якої алергії. (Деякі з них вже досить поширені в таких країнах, як США.) Вони візьмуть на себе роль «контролерів», повідомляючи корисну інформацію гостям перед прийняттям замовлення і протягом всієї трапези.

Дуже корисним прийомом аналізу витрат є діаграма Парето, яка дозволяє визначити пріоритети. Цей метод передбачає виявлення 20% витрат, що викликають 80% впливу, який ми відчуваємо в нашому аркуші P&L. Немає сумнівів, що нова норма (з її багатьма новими правилами гігієни) сильно

вплине на структуру витрат ресторанів, яким потрібно буде знайти нові та кращі рішення проблем, з якими вони стикаються.

Ще одним викликом для власників ресторанів стане скорочення часу очікування, усунення черг і відходів і максимально швидке обслуговування гостей. Все це може мати величезний вплив на оборот столів і на кількість страв, які вони можуть запропонувати щодня. Як би просто це не звучало, для досягнення цієї мети потрібні великі зусилля в аналізі робочих процесів і в організації роботи для максимізації загальної ефективності.

2. Використання методу 5S для перегляду меню та винних карт ресторану. Вартість їжі важливіша, ніж будь-коли, зараз, коли ресторани прагнуть раціоналізувати свою пропозицію. Спочатку може знадобитися скоротити кількість пропонованих страв, зосередившись на якості, а не на кількості. Перегляд винної карти також стане можливістю запропонувати менш відомі продукти, які можуть дозволити ресторанам зберегти хорошу маржу.

Організації, які прагнуть звільнити місце в своїх меню, можуть покладатися на метод 5S для аналізу найпопулярніших страв і пляшок і виявлення менш корисних інгредієнтів і менш функціональних рецептів.

3. Застосування інструментів Канбан задля забезпечення роботи «безвідходної кухні». Ресторани будуть прагнути до більш ефективного використання своїх кухень, намагаючись виробляти більше і краще з меншою кількістю відходів (що часто зустрічається навіть на найефективніших кухнях). Коли прийде час купувати інгредієнти, їх увага переміститься на такі змінні, як термін придатності, формат продукту, функціональність і зручність використання. Їм доведеться приділяти ще більше уваги, ніж раніше, витратити в будь-якому його вигляді. Тут на допомогу приходять два відомих ощадливих інструменту: система канбан і техніка супермаркету можуть допомогти їм узгодити виробництво з попитом гостей, щоб гарантувати, що кухня завжди несе потрібну кількість інгредієнтів у потрібному місці в потрібний час.

Коли вони знову відкриються, ресторани, ймовірно, віддадуть перевагу місцевим постачальникам. Ця модель може фактично знизити витрати для ресторанів, за рахунок дезінтермедіації, скорочення кількості поїздок і термінів доставки і підвищення свіжості продукту.

Диверсифікація. Змішана служба доставки буде основоположною для диверсифікації пропозиції ресторану на три типи пропозицій: власне харчування з обмеженими місцями, винос і доставка. Крім того, важливо запропонувати вина, які легко подавати за келихом. Розчином можуть бути невеликі скляні пляшки (200 мл/300 мл) для двох осіб, поверх звичайних.

4. Бережливий дохід, онлайн-бронювання та хейдjunка на кухні. Інновації в бронюванні є ще однією «віхою» для тих, хто зацікавлений в оптимізації потоків і максимізації прибутку. Мова йде не тільки про нові способи подачі страв; Дні традиційного бронювання – з його занадто поширеним ризиком закінчитися неявками, скасуваннями та порожніми столиками – закінчилися.

Критично важливо, що ця система дозволяє heijunka – вирівнювати роботу – на кухні, при цьому сервіс працює в безперервному потоці та відповідає вимогам клієнтів. Це нова бізнес-модель, в якій ціна визначається не тим, що люди їдять, а часом, коли вони бронюють свій стіл.

5. Цифрові замовлення, вокальні помічники та ваучери. Ще одна ідея зменшити рух серверів і полегшити дотримання соціального дистанціювання полягає в тому, щоб дозволити клієнтам замовляти за допомогою своїх пристроїв (багато ресторанів вже скасували фізичні меню і замість цього надають клієнтам QR-код) або друк меню на паперових плацематах. Ми також можемо очікувати, що ресторани все більше покладатимуться на голосових помічників для автоматизації прийому замовлень або надання інформації про страву.

6. Візуальна комунікація. Це ще один фундаментальний аспект у цьому чудовому новому світі для ресторанів. Ми вже бачимо наклейки, що з'являються на підлозі ресторанів (а також супермаркетів, аеропортів,

магазинів тощо), які вказують шлях, яким клієнти можуть слідувати, і допомагають підтримувати безпечну дистанцію. Знаки використовуються для донесення важливої інформації до гостя та заохочення відповідальної поведінки. Система світлофора біля входу в ресторан може інформувати людей про те, наскільки людно в цьому місці, повідомляючи їм, чи можуть вони увійти всередину.

Таким чином, можна сказати, що у цей час використання Lean-технологій можуть суттєво покращити результати діяльності будь-якого ресторану.

Висновки за розділом 1

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

На основі проведеного аналізу особливостей, властивих будь-якій послугі та розгляду специфіки послуг комунального харчування, було встановлено, що послуг комунального 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 комунального харчування була розроблена типова модель, що відображає конкретні зв'язки, що виникають між об'єктами та суб'єктами ринку. З допомогою цієї моделі можна побачити, як відбувається формування попиту та пропозиції на ринку громадського харчування.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «MISTER TWISTER»

2.1 Дослідження основних тенденцій ресторанного ринку України та м. Києва

Зараз ресторанний ринок країни переживає дуже складні часи. Так, за даними Інтерфакс-Україна, з початку війни 24 лютого 2022 р. близько 7 тис. ресторанів та кафе були зачинені, тоді як відкрилися понад 2 тис. нових закладів. Але, точної статистики зараз немає, оскільки вона з початку воєнних дій не ведеться, серед цих 7 тис. – заклади, що закрилися, а також ті, щодо яких немає даних (вони знаходяться на окупованих територіях та у зонах бойових дій та обстрілів). Таким чином, можна вважати, що ринок зменшився приблизно на 25% порівняно з початком лютого 2022 р. У деяких областях країни падіння ринку з початку воєнних дій становило понад 50% (Харківська, Запорізька, Миколаївська, Луганська області), у Київській, Дніпропетровській, Одеській областях падіння досягало 30%.

Водночас, за спостереженнями фахівців, у західних областях України спостерігалася позитивна динаміка. Так, у місті Львів та Львівській області кількість ресторанів та кафе зросла близько на 30%, у Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій областях зростання відмічалось на 20% у порівнянні з кінцем 2021 р.

Загальне суттєве падіння ресторанного ринку у східних та північних областях спостерігалось до початку літа 2022 р. Але з червня 2-22 р. почали відкриватися ресторани у м. Києві, а також з вересня 2022р. у деяких інших областях, загалом понад 2 тис. закладів було відкрито. Найбільша інтенсивність розвитку ресторанного ринку спостерігається у м.Львові – було відкрито понад 500 нових закладів в області з початку війни. Так, влітку у м.Львові були відкриті

заклади відомих мереж: Bao Casual (власник Тарас Середюк), Остання Барикада (власник Дмитро Борисов), а також, низка франчайзингових закладів.

Водночас Telegram-канал «Реве та стогне ресторатор» наводить статистичні данні, що на початок жовтня 2022 р. в Україні працювало 73% закладів громадського харчування порівняно з січнем 2022 р. Кількість працюючих закладів громадського харчування на початок жовтня 2022 р. наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Кількість працюючих закладів громадського харчування по регіонах України на початок жовтня 2022 р.

Джерело: розроблено за матеріалами [37]

У цей час, ресторани інвестори почали розглядати міста на Західній Україні як вигідніші для старту нового бізнесу. Також, деякі експерти влітку 2022 р. почали говорити про «релокацію» ресторанів, але інші експерти, відмічали, що справжньої релокації, яка передбачає переміщення, перевіз обладнання, меблів та іншого обладнання ресторанів, майже не відбувалася. Частіше ресторани були знищеними, або перебували на окупованій території, і вивозити обладнання було неможливим. Тому відкривалися нові аналогічні ресторани.

Обороти кафе та ресторанів в Україні у серпні 2022 р. знизилися у порівнянні з лютим 2022 р. та становили 89% (рис. 2.2). При цьому в багатьох

областях країни (переважно Західна Україна) обороти значно перевищували обороти у 2021 р.

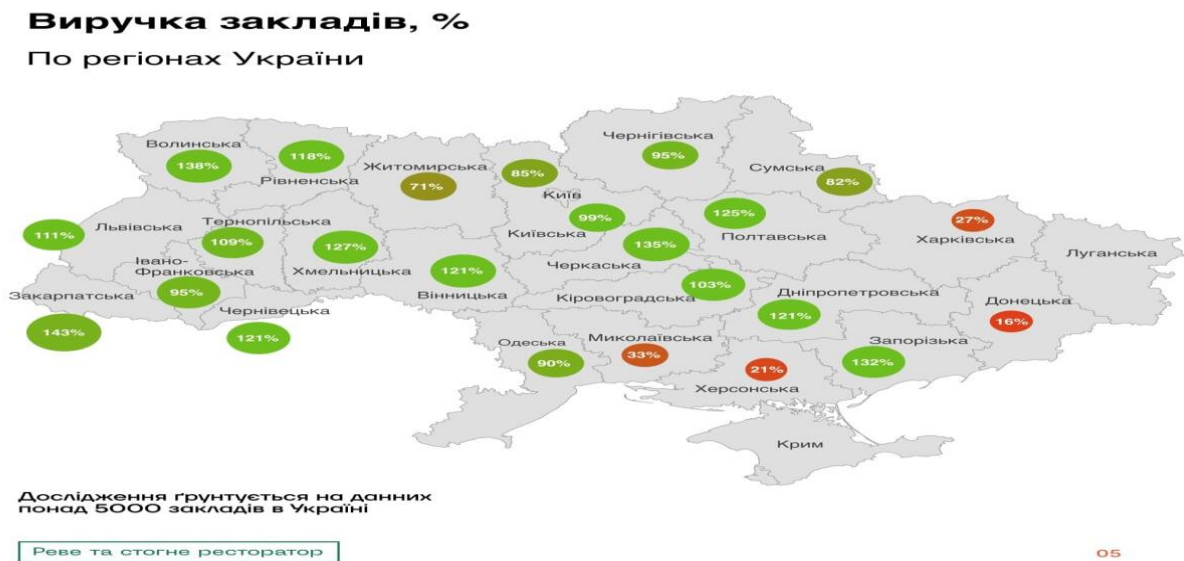


Рис. 2.2 Виручка кафе та ресторанів в Україні у серпні 2022 р.

Джерело: розроблено за матеріалами [37]

Ситуація на ресторанному ринку погіршилася також у зв'язку з впливом пандемії. Так, за 2021 р. кількість ресторанів і кафе в Україні збільшилася на одну тисячу у порівнянні з 2020 р., кількість всіх підприємств ресторанної індустрії, включаючи вуличну їжу, служби доставки, кіоски, ресторанно-готельні комплекси, он-лайн замовлення збільшилися на 2600 одиниць. За результатами 2020 р. кількість ресторанів, що працювали зменшилася, тоді як в 2021 р., поряд зі значною кількістю закритих ресторанів, врешті-решт почали відкриватися нові.

Тільки в м. Києві протягом 2021 р. було закрито близько 150 закладів, а відкрито 282. Таким чином, за підсумком 2021 р. по Києву плюс 130 закладів. Це свідчить, перш за все, про те, що ресторанний ринок є достатньо адаптивним. Ресторанний бізнес продовжував цікавити як інвесторів, так і споживачів (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Динаміка ресторанного ринку України за кількістю закладів
2019-2021 рр.

Джерело: розроблено за матеріалами [44]

Як показує аналіз нових ресторанних закладів, в першу чергу відкривалися мережеві заклади, які побачили для себе можливості в умовах рецесії. Більшість відкритих закладів - це пункти вже досвідчених рестораторів. Були відкриті нові кав'ярні, служби доставки, вулична їжа, фестивальні та літні проекти. Ресторанний ринок мав проблеми з персоналом, з комуналкою

У 2021 р. в Києві функціонувало 3458 закладів ресторанного господарства. Протягом 2022 р. кількість закладів ресторанного господарства становила 3275 одиниць (зменшення на 183 одиниці). Відразу від початку воєнних дій ресторанний ринок у м. Києві звужився вдвічі, від початку війни було зачинено щонайменше третина закладів.

За даними агентства "Інтерфакс-Україна", із 500 тисяч активних споживачів ресторанних послуг після початку війни залишилася в найкращому разі їх половина. Ресторани м. Києва поступово поживляють свою діяльність. Також, експерти свідчать, що лише 20% відкритих закладів громадського харчування демонструють високий рівень завантаження. Окрім найбільших і найпопулярніших закладів міста, шанси розвиватися мають два формати: кав'ярні та пекарні, які мають низький середній чек та займають маленьку площу.

Затребуваними є заклади з концепцією простої та ситної кухні. Екзотичні концепти ресторанів зараз мають набагато менший попит.

Експерти також зазначали, що комендантська година знизила роботу у столиці країни барів. Проте найкраще почуваються кіоски з шаурмою – простою й дешевою їжею.

Також, відмічається зростання цін. З початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 р. ціни на найдемократичніші позиції зросли приблизно на 10 - 20%.

За структурою національних кухень ресторани м. Києва мають такі частки: європейська кухня – 30%; українська кухня – 20%; італійська кухня – 19%; японська кухня – 16%; східна (грузинська, вірменська) кухня – 15%.

Однією з основних тенденцій ринку Києва є розширення існуючих ресторанних мереж. Продовжують розростатися такі мережі, як «Козирна карта», «Якіторія», «Фабрика смаку», а серед мереж швидкого обслуговування «МакДональдс», картопляні та піца-бренди. Проте, незважаючи на загальне зниження рентабельності ресторанного бізнесу, відкриття нових ресторанів все ще є привабливим для інвесторів.

Активно почали працювати в 2023 р. літні майданчики – багато міських ресторанів та кафе визначили їх необхідність ще під час пандемії. Для м.Києва характерним є розвиток ресторанного бізнесу у спальних районах міста, де відкриваються ресторани та кафе з концептуальним дизайном, доброю кухнею і обслуговуванням.

Раніше в м. Києві в основному відкривалися ресторани за принципом схожості концепції (наприклад, масово відкривалися заклади з ф'южн-концепцією), але в цей час створюються концептуально виразніші ресторани з більш вузькою спеціалізацією. Для ринку столиці також характерним є відхід від концепцій елітарності, здійснюється об'єднання споживачів не за статусом, а за їх смаками, способом життя.

Демократизація ресторанного бізнесу провокується прискоренням темпів життя. Сучасна ділова людина потребує швидкого обслуговування, здорової їжі.

Демократизація ресторанного бізнесу провокує пошук оптимального співвідношення ціни та якості, оригінальності та продуманості інтер'єру, якості кухні, спрощення схем обслуговування, зниженням націнок на страви при одночасному збереженні розміру порції. Саме тому найбільшій популярності набувають заклади, що дотримуються оптимального співвідношення ціни-якості (це поширюється на різні цінові категорії).

У м. Києві більшою мірою демонструють стійкість заклади середнього цінового сегменту (з середнім чеком 550- 670 грн. на людину), тоді як відкриття нових елітних «дорогих» закладів значно загальмувалося. Кількість клієнтів, що можуть дозволити собі відвідувати елітні ресторани, зменшується. Заклади елітного сектора ділять одну й ту ж саму клієнтуру, «переманювачі» її один у одного, але не можуть формувати нову. А тому, ризики створення закладу із середнім чеком 850-1200 грн. вищій, ніж середньо цінового сегменту, особливо враховуючи необхідність значних фінансових вкладень (від 1 млн \$ та вище) в елітний ресторанний сектор.

Нижній ціновий сегмент ресторанного ринку в Києві поступається за темпами розвитку середньому з таких причин: заклади з низьким середнім чеком виграють за рахунок зростання обороту (коефіцієнт оборотності одного посадкового місця такого закладу має бути не менше 1,2). Для цього рівня оборотності, необхідно використовувати фасадне приміщення з клієнтопотоками не менше 1500-2000 осіб на годину, а для м. Києва це важке завдання. У дешеві ресторани заклади не приїжджають спеціально, тоді як спонтанність прийняття рішення щодо їх відвідування складає більше 70%. Тому більш актуальними на сьогодні форматами закладів громадського харчування є дешеві заклади (фаст-фуди, кафе, кав'ярні, бари) можуть стати успішними тільки у випадку правильного підбору «прохідного» приміщення та низької орендної ставки задля отримання прибутку. У зв'язку з цими факторами формат Квікенд-Кежуал розвинений в м. Києві лише на 20-25% від можливого обсягу, так як майже відсутні відповідні приміщення, що відповідають всім необхідним вимогам та розраховані на велику кількість посадочних місць.

Таким чином, найбільш привабливим є сегмент ринку середнього цінового діапазону з високим рівнем обслуговування. Для забезпечення високого рівня рентабельності таких закладів особливо важливим є дотримання оптимізації витрат.

2.2 Характеристика діяльності ресторану «Mister Twister»

Ресторан «Mister Twister» входить до мережі ресторанів та кафе компанії «PESTO FAMILY», яка була заснована в 2014 р. До мережі цих закладів харчування входять «PESTO CAFE», ресторани «Mister Twister», «Variano», «BAMBUK». Заклад «PESTO CAFÉ» – це кафе з італійською кухнею для сімей з дітьми. Перший сімейний італійський ресторан «PESTO CAFÉ» був відкритий 12 липня 2014 року. За цей час мережа закладів «PESTO CAFE» зросла до 22 ресторанів, що розташовані в різних районах міста Київ, а також один знаходиться у Варшаві (Польща).

Ресторани мережі відвідують понад 120 тисяч гостей щомісяця. Сервіс ресторанів зосереджений на забезпеченні зручності і комфорту для всієї родини, і особливо для маленьких дітей. Компанія «PESTO FAMILY» має власний сервіс з доставки замовлень в місті Київ, автопарк складається з 30 автомобілів доставки.

Ресторан «Mister Twister» знаходиться на проспекті Академіка Глушкова, 13Б в місті Київ. Ресторан «Mister Twister» це концептуальний сімейний ресторан. «Mister Twister» це універсальний заклад, метою якого є задоволення потреб як дорослих гостей, так і самих маленьких відвідувачів. Як правило, сімейні ресторани потрібні у великих містах таких як Київ, не менше, ніж відокремлені романтичні ресторани для таємних побачень. Все частіше люди прагнуть виходити на прогулянки великою і веселою сім'єю. Саме тому, щоб відзначити урочисту подію в колі сім'ї, чи просто добре провести час з родиною, найкращим варіантом є відвідування сімейного ресторану.

Серед величезного асортименту хороших сімейних ресторанів виділяється ресторан «Mister Twister». Заклад спеціалізується на виготовленні традиційних

страв інтернаціональної кухні, тому навіть найвибагливіший гурмани зможуть знайти блюда до душі в меню ресторану.

В ресторані «Mister Twister» можна весело і шумно відсвяткувати дитячий день народження або ювілей дорослих клієнтів. Тут пропонують страви української, грузинської та італійської кухні. В ресторані «Mister Twister» панує тепла і спокійна атмосфера, що дозволяє налаштуватися на позитив і легке мислення. Сімейний ресторан «Mister Twister» - ідеальне місце, щоб провести вільний час в колі близьких друзів і родичів. Кухня ресторану відмінно захована всередині приміщення, так що змішані запахи не завадять урочистій події.

При виборі ресторану для родини з дітьми клієнти звертають увагу на місце розташування та наявність парковки. Ресторан «Mister Twister» має зручний вхід, що дуже важливо для сімей з дітьми, особливо для дитячих. Сімейний ресторан «Mister Twister» пропонує розважальні послуги, що орієнтовані на дітей різного віку.

Для самих маленьких гостей ресторану «Mister Twister» пропонується дитяча розважальна кімната, що оформлена у вигляді ароматного пряникового будиночка. У приміщенні постійно присутня няня зі значним досвідом роботи з дітьми, що стежить за порядком, допомагає грати на залізниці і проводить захоплюючі і розвиваючі ігри на спеціальній дошці Busy Board. Сухий басейн, який наповнений різнокольоровими кульками, є улюбленим місцем ігор для всіх малюків, витягнути їх з унікального моря кольорових кульок за вуха неможливо.

Для дітей старшого віку персонал сімейного ресторану «Mister Twister» спеціально побудував декоративний корабель-лабіринт, де можна відчувати себе справжнім піратом, граючи в веселі ігри. Для підлітків в ресторані «Mister Twister» підготовлено спеціальний інтерактивний куточок, де можна усамітнитися та пограти в Xbox або настільний футбол.

В ресторані «Mister Twister» пропонується спеціальна програма знят з використанням спеціальної «чарівної» шафи. Через книжкову шафу потрапляють в таємну кімнату Гаррі Поттера, де картини підморгують зі стін, і маленькі клієнти опиняються в Гогвортсі ... Це одна з окремих кімнат для

святкування днів народжень. Інші дверцята книжкової шафи ведуть у світ чарівної Аліси в країні чудес.

Для дітей старшого віку або для дорослих банкетів ресторан «Mister Twister» підготував ще два унікальних зали. Одна кімната виконана в стилі французького провансу, а друга кімната – це вітальня в англійському стилі. Розкішні кімнати прикрашені картинами, вишуканими меблями та служать відмінними локаціями для урочистих заходів та проведення фотосесій. Місце проведення сімейної вечері в ресторані «Mister Twister» може порадувати різноманітною кухнею багатьох країн світу.

Ресторан «Mister Twister» пропонує тільки з кращими і передовими рецептами, які підкорюють вже після першої проби. Буря емоцій і феєрія смаку забезпечена кожному відвідувачеві ресторану «Mister Twister».

У меню ресторанів «Mister Twister» представлені найпопулярніші страви Європи, Мексики, Грузії, Японії, також знайдуться страви для любителів традиційної української кухні. У ресторані представлена карта бару з широким асортиментом традиційних алкогольних та безалкогольних напоїв та великою різноманітністю коктейлів.

У ресторані «Mister Twister» можна замовити страви та напої із собою, діє система доставки. Ресторан «Mister Twister» організовує банкети, фуршети, надає послуги кейтерингу.

Середній чек ресторану «Mister Twister» складає 600 грн. на людину без урахування напоїв за основним меню та 350 грн. - за меню бізнес-ланчу.

Діяльність ресторану «Mister Twister» та всієї групи компаній «PESTO FAMILY» заснована на концепції традиційного маркетингу. Головним завданням ресторану «Mister Twister» є виконання поставлених завдань за рахунок виявлення потреб цільових сегментів та відтворення їх у своїх товарах та послуг краще, ніж це роблять конкуренти.

У відповідність до обраної маркетингової концепції ресторан «Mister Twister» відноситься до типу підприємств, орієнтованих на Маркетинг.

Основні показники діяльності ресторану «Mister Twister» за 2020-2021 рр.,

які наведені в табл. 2.1 [91].

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності ресторану «Mister Twister»
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. 2.1 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. Рентабельність продажів ресторану «Mister Twister» 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 «Mister Twister», необхідно визначити основні проблеми, що стоять перед рестораном, 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 ресторану, можливості та загрози у зовнішньому середовищі (табл.

2.2).

Таблиця 2.2

Матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища ресторану «Mister Twister»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни
2. Стильний інтер'єр ресторану, передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для дітей.	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування в закладі (особливо в часи бізнес-ланчу), чому свідчать відгуки відвідувачів ресторану.
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу, ресторан входить до «PESTO FAMILY»	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики, Японії, традиційної української кухні.	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 України
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 та їсти вдома)
4. Зростання кількості відвідувачів ресторанних закладів за рахунок проведення різноманітних заходів всеросійського та міжнародного рівнів	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг
	5. Воєнні дії та загрози, що пов'язані з цим

Джерело: складено автором

Таким чином, ресторан «Mister Twister» з концепцією сімейного відпочинку має можливості для свого розвитку.

2.3 Аналіз конкурентного середовища ресторану «Mister Twister»

Перед тим як перейти до оцінки конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» на ринку ресторанних послуг у м. Києві, необхідно визначити рівень конкуренції та становище ресторанних закладів у галузі за допомогою аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера: потенційні конкуренти, постачальники, покупці (клієнти), продукти/послуги-замінники, конкуренти, що діють (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз рівня конкуренції в ресторанній галузі за моделлю "5 конкурентних сил М. Портера" ресторану «Mister Twister»

Найменування сили	Характеристика дії сили на ринку
Загроза з боку потенційних конкурентів	Загроза появи нових конкурентів не є критичною, оскільки високими є бар'єри входу в галузь (необхідність отримання ліцензій, перевірка СЕС, великі інвестиції у відкриття нового бізнесу), послуги в галузі громадського харчування є достатньо диференційованими, галузь у цей час характеризується низькими темпами зростання та суттєвим скороченням прибутковості (від 10% до 50%).
Загроза появи товарів/послуг-замінників	Загроза появи над ринком послуг/товарів-замінників середня. Як замінники послуг ресторану розглядають кафе, бари, кав'ярні, заклади швидкого харчування, а також у нашому випадку заклади, що влаштовують дитячі свята, квест-кімнати та ін., які надають аналогічні послуги та здатні забезпечити найкраще співвідношення «ціна-якість»
Ринкова влада споживачів/клієнтів	Ринкова влада споживачів/клієнтів висока. Незважаючи на наявність різноманітного асортименту та унікальності послуг та страв у меню ресторану, загалом послуги ресторану слабо диференційовані, що дозволяє споживачам переключатися на конкурентів, які пропонують інші послуги чи нижчу ціну.
Ринкова влада постачальників	Ринкова влада постачальників не є критичною, оскільки на ринку їх достатньо, що дозволяє при необхідності перемикатися.
Внутрішньо-галузева конкуренція	Інтенсивність рівня конкуренції серед присутніх на ринку ресторанів висока, оскільки існує велика їх кількість, що пропонують подібні послуги. Недостатня диференціювання послуг та страв закладу полегшує процес перемикання клієнтів з одного ресторану на інший.

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі аналізу можна визначити, що найбільший вплив на становище ресторану «Mister Twister» у ресторанній галузі надають споживачі та існуючі конкуренти. Даний вплив більшою мірою зумовлений невідповідністю співвідношення «ціна-якість» послуг та їхня слабка диференціація. Під слабкою диференціацією переважно мається на увазі наданий рестораном «Mister Twister» сервіс, куди включені: професіоналізм, швидкість обслуговування, уважність персоналу, тобто то, що є найбільш цінним для споживачів.

Тип конкуренції на ринку ресторанних послуг можна характеризувати як недосконалу конкуренцію, тому що на ринку присутня велика кількість компаній, що реалізують різноманітні послуги та концентруються у різних сегментах. На ринку використовуються як цінові, і нецінові методи конкуренції. Вхідні бар'єри у галузь високі, що обумовлено необхідністю отримання ліцензії на ведення діяльності та великими інвестиціями у відкриття бізнесу.

Конкурентна перевага ресторану «Mister Twister» – наявність різноманітного асортименту страв, що включають популярні страви Європи, Мексики, Японії та традиційної української кухні, а також надання послуг по проведенню банкетів, свят, дитячих днів народження. Стрижневою компетенцією, за рахунок якої досягається конкурентна перевага підприємства, є наявність знань та необхідних навичок у галузі різних кухонь світу шеф-кухаря ресторану та постійне їх вдосконалення, а також високе різноманітність та якість проведення свят.

Щоб зрозуміти, яку конкурентну позицію займає заклад «Mister Twister» на ринку ресторанних послуг м. Києва, необхідно провести оцінку конкурентоспроможності ресторану. Проведення даного аналізу також допоможе визначити «прогалини», які заважають досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності та, відповідно, на усунення яких буде направлено розроблений проект. Для оцінки конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» уна першому етапі визначимо основних конкурентів ресторану «Mister Twister». Діючі та потенційні конкуренти ресторану «Mister Twister»

представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Діючі та потенційні конкуренти ресторану «Mister Twister»

Компанії, що пропонують аналогічний тип послуги на тих же ринках			Компанії пропонують аналогічну послугу на інших ринках	Компанії, що виробляють товари-субститути, здатні потіснити вашу послугу
Задовольняють весь комплекс запитів, пред'явлених покупцем до ресторанних послуг – ресторани, меню яких включає в себе різні кухні світу	Спеціалізується на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку (проведення свят)	Намічають вихід на ринок з аналогічною продукцією		
FAIR PLAY Restaurant	НауLoft 2.0	-	Кенгуру	МОА божевільне свято
Graine de Moutarde	МамаЦіл увала			

Джерело: складено автором

Основними конкурентами ресторану «Mister Twister» є ресторани «МамаЦілувала» та «НауLoft 2.0». Перейдемо до короткої характеристики конкурентів.

"МамаЦілувала" є рестораном, що реалізує сімейну концепцію. Знаходиться на вул. Маршала Конєва, 12 в голосіївському районі м. Київ. Тут дуже люблять маленькі гості та їхні батьки. Заклад має дуже симпатичний і затишний інтер'єр. У ресторані є велика і добре обладнана ігрова кімната, з дітьми працює няня-аніматор. Тут є високі стільчики, пелюшки, слинявки, безліч іграшок і книг для маленьких клієнтів. Особлива увага приділяється дитячому меню, тут є все, що люблять діти. Кухня європейська, десерти власного виробництва, в тому числі улюблений з дитинства Наполеон і вафельний торт. У вихідні дні проводяться кулінарні майстер-класи для дітей. Відмінне місце для проведення дитячих свят, ресторан пропонує комплексну організацію заходів, включаючи анімаційну програму, фотозони, торт, кенді-бар. У закладі можна зробити міні-банкет на 10—15 осіб. Для маленьких відвідувачів передбачено дитяче меню.

Ресторан «МамаЦілувала» пропонує своїм гостям такі послуги: Бізнес-ланчі у будні з 12:00 до 16:00. Основне меню та спеціальне дитяче меню. Дитячі

майстер-класи та інші заходи. Організація банкетів, різноманітних свят. Середній чек ресторану на одну особу становить 500 грн. (без урахування алкоголю).

Другий конкурент - це ресторан «HayLoft 2.0», що розташований на проспекті Академіка Глушкова в голосіївському районі м.Київ. HayLoft 2.0 це безпечний сімейний ресторан з підвалом, який розташувався в серці мальовничого парку ВДНГ. У перекладі на українську HayLoft — це сінник, саме тому концепція ресторану використовує багато елементів village style і декору, який ідеально поєднує натуральну деревину, скло і справжній грецький мармур. Основу меню ресторану складають страви, приготовані на мангалі. Для гостей пропонується кілька зон для відпочинку: зелений літній майданчик, основна зала, дитяча кімната для дітей та Vip-зона, вікна якої виходять на чарівний яблуневий сад. А для маленьких гостей відкрито затишну дитячу кімнату.

Ресторан «HayLoft 2.0» пропонує гостям такі послуги: Бізнес-ланчі у будні з 12:00 до 16:00. Меню щодня оновлюється. Основне меню та спеціальне дитяче меню з 12:00 до 00:00. Корпоративні обіди. Організація банкетів, різноманітних свят, в тому числі дитячих. Середній чек ресторану одну людину становить 550 грн. (без урахування алкоголю).

Основні характеристики та показники діяльності мережі ресторанів «Mister Twister» та її конкурентів зазначені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні характеристики та показники діяльності мережі ресторанів «Mister Twister» та компаній-конкурентів

Показники/ характеристики	Ресторан «Mister Twister»	Конкуренти	
		Ресторан «HayLoft 2.0»	Ресторан «МамаЦілувала»
Режим роботи	з 11-00 до 11-00,	з 12-00 до 11-00,	12:00 – 10:00
Район міста	голосіївський	голосіївський	голосіївський
Середній чек на одну особу (без урахування алкоголю), грн.	600	550	500
Середній рейтинг закладу за Google map	4,2	4,6	4,5

За даними таблиці видно, що середній чек однієї людини ресторанів «Mister Twister» вище у порівнянні з середньому чеку інших конкурентів. За режимом роботи «Mister Twister» випереджає своїх конкурентів, оскільки надає свої послуги довше за добу. Щодо рейтингу Google map на основі відгуків відвідувачів, ресторани «Mister Twister» має нижчу оцінку (4,2 з 5.0) у порівнянні з основними конкурентами.

Вибір атрибутів для оцінки конкурентоспроможності ресторанів здійснювався за допомогою експертів, якими виступали 2 топ-менеджери ресторану «PESTO FAMILY». Атрибути оцінки для зручності згруповані за 7 елементами маркетинг-мікс (7P).

Оцінка конкурентоспроможності ресторанів здійснюється за п'ятибальною шкалою з урахуванням експертної оцінки, де експертами виступали споживачі ресторанів (були проаналізовані відгуки відвідувачів ресторанів в Інтернет-джерелах).

Лист оцінки конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» у порівнянні з основними конкурентами представлений нижче в табл. 2.6.

Лист оцінки конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» щодо основних конкурентів показав, що найбільш неконкурентоспроможною компанія є за такими елементами комплексу маркетингу, як ціна, процес та люди, безпосередньо за такими критеріями: ціна; швидкість обслуговування (особливо під час бізнес-ланчу); професіоналізм та уважність обслуговуючого персоналу.

Щоб підвищити конкурентоспроможність ресторану «Mister Twister» на ринку ресторанних послуг м. Київ, насамперед необхідно розробити заходи щодо вдосконалення ціноутворення та процесів обслуговування споживачів, а також щоб підвищити рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу - розробити ефективну систему мотивації. Але оскільки зниження ціни не завжди призводить до підвищення ефективності діяльності ресторану, потрібно побудувати ланцюжок створення споживчої цінності під час обслуговування відвідувачів ресторану таким чином, щоб вони були готові сплачувати існуючу (вищу ніж у конкурентів) ціну за послуги. Оптимальним варіантом у розвиток цієї ідеї є

використання Lean-технологій, у діяльність ресторану.

Таблиця 2.6

Лист оцінки конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» щодо основних конкурентів

Чинники	Ресторан «Mister Twister»	Конкуренти	
		Ресторан «МамаЦілувала»	Ресторан «Нау Loft 2.0»
<i>1P – Послуга</i>			
1. Різноманітність асортименту страв та напоїв	5	5	4
2. Наявність унікальних страв та напоїв	4	4	3
3. Смакові якості страв та напоїв (в т.ч. свіжість продуктів)	4	4	3
4. Наявність унікальних послуг (організація свят, майстер-класи для дітей, жива музика тощо)	5	5	4
Разом балів з 1P	18	18	14
<i>2P – Ціна</i>			
1. Прейскурантна ціна	4	4	5
Разом балів з 2P	4	4	5
<i>3P - Канали збуту</i>			
1. Система доставки	4	4	3
Разом балів з 3P	4	4	4
<i>4P - Просування послуг на ринку</i>			
1. SMM-маркетинг	5	5	4
2. Бонусна система, знижки для постійних відвідувачів	5	5	4
Разом балів з 4P	10	10	8
<i>5P – Люди</i>			
1. Професіоналізм та уважність персоналу	4	4	3
2. Ввічливість та доброзичливість персоналу	4	5	4
Разом балів з 5P	8	9	7
<i>6P - Процес</i>			
1. Музичний супровід	5	5	5
2. Швидкість обслуговування	3	4	3
Разом балів з 6P	8	9	8
<i>7P - Фізичне оточення</i>			
1. Наявність зручного паркування для гостей ресторану	4	4	4
2. Приємний інтер'єр та атмосфера	5	5	4
3. Чистота закладу	5	5	5
4. Наявність дитячої ігрової кімнати	5	5	5
5. Зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу	5	5	5
Разом балів з 7P	24	24	23
Разом за розділами	76	78	69

Джерело: складено автором

Далі здійснено дослідження факторів задоволеності клієнтів ресторану за методом Кано на основі збору первинної інформації (анкетування). Так, за допомогою проведення анкетування серед споживачів ресторану «Mister Twister» перевіряються та аналізуються фактори, які оцінювалися на попередньому етапі на основі вторинної інформації, та визначаються найбільш значущі з них, тобто ті, які мають позитивний вплив на загальний рівень задоволеності споживачів ресторану і, розвиток яких забезпечить йому зростання конкурентоспроможності.

Як метод збору первинної інформації для аналізу було обрано анкетування. Анкетування є письмовою формою опитування, здійснюваного поза безпосереднього контакту з респондентом.

Даний метод має такі переваги: дешевизна і швидкість методу. Також анонімність респондентів збільшує достовірність інформації.

Для проведення дослідження було розроблено анкету, орієнтовану на оцінку ступеня важливості факторів та задоволеності ними в мережі ресторанів «Mister Twister» (додаток Б).

У преамбулу складеної анкети включено звернення до респондента із проханням заповнити анкету та гарантією анонімності наданих відповідей. Також у преамбулі були коротко описані структура анкети та мета дослідження. При дослідженні факторів задоволеності використовуватиметься метод Кано.

Такий підхід дозволяє поділити всі фактори на 5 категорій. Інтерпретація думок споживачів ресторану щодо кожної з категорій, що виділяються, представлена в табл. 2.7.

Розподіл категорій факторів залежно від відповідей респондентів наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Інтерпретація думок споживачів ресторану «Mister Twister»

Характеристика	Інтерпретація
Приваблива	Відсутність привабливої характеристики не впливає на загальний ступінь задоволеності, проте наявність фактору в ресторані позитивно впливає на ступінь задоволеності
байдужа	Наявність або відсутність фактору не впливає на задоволеність
Обов'язкова	Наявність обов'язкових факторів не підвищує загальний рівень задоволеності, проте їхня відсутність впливає негативно
Одновимірні	Задоволеність споживача послугами знаходиться в прямій залежності від рівня реалізації характеристики
Суперечливі	Протиріччя у відповідях респондента
Зворотної дії	Наявність характеристики негативно впливає на загальний рівень задоволеності, а її відсутність – позитивно

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

Розподіл категорій факторів

Атрибут	Відсутнє		
	Мені це подобається	Мені все одно	Мені це не подобається
Мені це подобається	Суперечливі	Приваблива	Одновимірні
Мені байдуже	Зворотної дії	байдужа	Обов'язкова
Мені це не подобається	Зворотної дії	Зворотної дії	Суперечливі

Джерело: складено автором

Для оцінки задоволеності було обрано чинники з Ліста оцінки конкурентоспроможності ресторану. Таким чином, у ході дослідження споживачі оцінювали: різноманітність страв та напоїв; наявність унікальних страв та напоїв; смакові якості страв та напоїв; наявність унікальних послуг (проведення свят, майстер-класи для дітей, жива музика тощо); співвідношення ціни та якості; система доставки; активність у соціальних мережах; бонусна система; знижки для постійних клієнтів; музичний супровід; швидкість обслуговування; ввічливість та доброзичливість персоналу; професіоналізм обслуговуючого персоналу; наявність безкоштовного доступу до Інтернету; наявність паркування; оригінальність інтер'єру; чистота закладу; наявність

дитячої ігрової кімнати; зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу.

Оцінка проводиться за порядковою шкалою Лайкерта, де 1 «надто низька якість, не задоволений (-а)», а 5 – «дуже висока якість, задоволений (-а)». Аналіз даних буде проводитися за допомогою програмного забезпечення для статистичного аналізу SPSS компанії IBM та продукту Excel компанії Microsoft.

У ході аналізу важливості факторів проводився розрахунок потенціалів задоволеності та незадоволеності споживачів за такими формулами:

– Потенціал задоволеності: привабливі + одномірні.

– Потенціал невдоволення: Обов'язкові + Одномірні.

Під час дослідження враховуємо у думки клієнтів від 10 до після 75 років. У ході дослідження було опитано 350 респондентів. Опитування проводилося шляхом розміщення посилання на анкети на сторінках «Mister Twister» у соціальних мережах Instagram та Facebook. Розподіл респондентів за статтю представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл респондентів опитування за статтю

Показник	Чоловіки	Жінки	Усього
Кількість, осіб	154	196	350
Частка, %	44%	56%	100%

Джерело: складено автором

Розподіл респондентів за статтю під час опитування: 44% респондентів – чоловіки, 56% – жінки.

Розподіл респондентів віком представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл респондентів опитування за віком

Вік	Кількість	Частка, %
до 18	30	10
18-25	66	19
26-40	107	30
41-55	109	30
Старше 56	38	11
Усього	350	100

Джерело: складено автором

Після загального аналізу вибірки та очищення даних можна перейти до аналізу важливості факторів методом Кано. За допомогою розрахунку відсотків респондентів, які давали відповідні оцінки характеристикам («Мені це подобається», «Мені байдуже» або «Мені це не подобається»), та подальшого угруповання оцінок в інтерпретації для кожного з факторів ми отримали частоти інтерпретацій щодо кожного з факторів.

На підставі частот віднесення кожного з факторів до тієї чи іншої категорії були розраховані потенціали задоволеності та незадоволеності для кожного з факторів.

Дані розподілу оцінок важливих для споживачів факторів за групами та потенціали задоволеності та незадоволеності кожного з факторів представлені в табл. 2.10.

Розподіл факторів за групами здійснюється на підставі найбільшого відсотка відповіді респондентів. Для наочності ці відсотки виділені червоним кольором.

Таким чином, у було виділено найважливіші чинники для споживачів послуг ресторану «Mister Twister». Важливо зауважити, що до обов'язкових факторів були віднесені смакові якості їжі, співвідношення ціни та якості та чистота закладу. Відповідно до теорії Норіаки Кано, наявність цих факторів не впливає на загальний рівень задоволеності, проте їхня відсутність впливає негативно.

Для підвищення рівня загальної задоволеності та відповідно рівня конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» необхідно звернути увагу на групи факторів «одномірні» та «привабливі».

До першої групи були віднесені фактори «швидкість обслуговування» та «приємний інтер'єр та атмосфера», їх оцінки 3 та 5 відповідно. Так як задоволеність споживача і, відповідно, конкурентоспроможність підприємства перебувають у прямій залежності від рівня реалізації даних факторів, фактор «швидкість обслуговування» потребує якнайшвидшого поліпшення.

Таблиця 2.10

Загальна оцінка важливих для споживачів ресторану «Mister Twister» послуг факторів, потенціал задоволеності та незадоволеності факторів

Чинник	Думка споживачів від послуги						Потенціал для задоволеності споживачів	Потенціал для незадоволеності споживачів	Усього
	Приваблива	Одновимірні	Обов'язкова	байдужа	Зворотної дії	Суперечливі			
Різноманітність страв та напоїв	33	19	15	30	3	0	52	34	100
Наявність унікальних страв та напоїв	38	16	10	34	0	2	54	26	100
Смакові якості страв та напоїв	11	40	48	1	0	0	51	88	100
Наявність унікальних послуг (майстер-класи для дітей, жива музика тощо)	37	23	9	31	0	0	60	32	100
Співвідношення ціни та якості	12	21	63	4	0	0	33	84	100
Система доставки	31	28	16	24	0	1	59	44	100
Активність у соціальних мережах	32	19	11	34	4	0	51	30	100
Бонусна система, знижки для постійних клієнтів	36	30	20	14	0	0	66	50	100
Музичне супровід	29	20	18	25	8	0	59	38	100
Ввічливість та доброзичливість персоналу	35	38	19	7	0	1	73	57	100
Швидкість обслуговування	20	25	19	24	10	2	45	44	100
Професіоналізм персоналу	17	33	27	22	1	0	50	60	100
Чистота закладу	9	29	58	4	0	0	38	87	100
Наявність паркування	37	25	12	25	0	1	62	37	100
Приємний інтер'єр та атмосфера	17	46	19	17	1	0	63	65	100
Наявність дитячої ігрової кімнати	34	15	28	20	3	0	49	43	100
Уніформа співробітників ресторану	15	15	28	37	2	3	30	43	100

Джерело: складено автором

У групі факторів «привабливі» найменшу оцінку в 3,5 бали отримав фактор «професіоналізм та уважність персоналу». Отже, для підвищення рівня

задоволеності та конкурентоспроможності ресторану, менеджменту компанії необхідно звернути увагу на даний фактор та його вплив на значення загального рівня задоволеності та конкурентоспроможності ресторану.

Разом було виділено 4 фактори, розвиток яких позитивно вплине на загальний рівень задоволеності споживачів і відповідно, на рівень конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister».

До цих факторів належать такі: відповідність ціни та якості. Швидкість обслуговування (особливо під час бізнес-ланчу). Професіоналізм та уважність персоналу.

Висновки за розділом 2

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» насамперед необхідно розробити заходи щодо вдосконалення перерахованих вище факторів. Для цього в наступному розділі буде розроблено проект впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану, який допоможе усунути різні втрати і вивести підприємство на новий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «MISTER TWISTER»

3.1. Розробка концепції проєкту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister»

Основною метою розробки проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» є підвищення його конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг у м. Київ.

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 ставлення обслуговуючого персоналу до споживачів.

Так як діяльність ресторану «Mister Twister» 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 проєкту впровадження Lean-технологій цей фактор коригуватиметься не за рахунок зниження ціни, а за рахунок підвищення якості. Незважаючи на те, що технології ощадливого виробництва спрямовані в тому числі на зниження собівартості продукції, використання цінових методів конкуренції може призвести до таких негативних наслідків, як: отримання меншого відсотку прибутку, зниження цін на свої послуги іншими учасниками ринку («війна цін»), і навіть кризи галузі. Споживачі, залучені лише з допомогою цінового демпінгу у разі іншого конкурента, пропонує ще нижчі ціни, є «нестійкими» і можуть піти до конкурентів.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» використовуватимуться нецінові методи конкуренції, а саме, підвищення споживчої цінності у процесі обслуговування відвідувачів, починаючи з появи гостя у закладі до часу коли він покине заклад. Споживчою цінністю є висока швидкість обслуговування, висока якість послуг, уважність та професіоналізм зі сторони обслуговуючого персоналу.

Таким чином, завоювання конкурентної переваги ресторану «Mister Twister» буде досягатися шляхом сервісної диференціації.

Для графічного відображення взаємозв'язку між розв'язуваною проблемою рівня обслуговування «Mister Twister» та причинами, що зумовлюють її виникнення, використовуємо один із інструментів Lean-технологій – причинно-наслідкову діаграму Ісікави (рис. 3.1). Головною проблемою, що перешкоджає досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» є низька швидкість обслуговування.



Рис. 3.1 Причинно-наслідкова діаграма Ісікави ресторану «Mister Twister»

Джерело: складено автором

На підставі проведеного аналізу метою проекту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» є підвищення споживчої цінності в процесі обслуговування відвідувачів та, отже, підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг Києва.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання: Виділити основні процеси, що відбуваються в ресторані «Mister Twister», та вибрати ті з них, які необхідно надалі оптимізувати. Розглянути поточний потік створення цінності ресторану «Mister Twister» за цими процесами. Знайти втрати в ланцюжку створення цінності та визначити їх види. Розробити заходи щодо зниження/виключення надмірних втрат.

Сформувати оптимізований потік створення цінності.

Для вибору процесів, які доцільно оптимізувати, необхідно визначити основні процеси, що відбуваються під час роботи ресторану «Mister Twister». Цими процесами є: Процес обслуговування гостей у денний час (особливо під час бізнес-ланчу). Процес обслуговування гостей у вечірній час. Процес доставки страв та напоїв. Процес приготування страви на кухні перед подачею гостеві. Процес отримання продуктів для заготівель від постачальників. Процес приготування напоїв у барі перед поданням гостю. Зберігання та облік продукції. Процес оформлення замовлення на винос.

У роботі для оптимізації діяльності ресторану «Mister Twister» вибрано 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 його швидкістю) під час бізнес-ланчу, оскільки в основному проблеми (втрати часу) виникають саме в цей час, тому цей фактор є основним. причиною неможливості досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Для того, щоб сформувати 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 «Mister Twister» під час бізнес-ланчу 13.04.2023, 16.04.2023 та 23.04.2023, а також на підставі відгуків та опитування відвідувачів ресторану «Mister Twister».

При цьому в цьому процесі було зазначено: дії, що створюють цінність; дії, що утворюють втрати. Структурований потік створення споживчої цінності до усунення втрат представлено табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Потік створення цінностей у процесі обслуговування гостей ресторану «Mister Twister» вчасно бізнес-ланча до усунення втрати

№	Етапи	Створюють цінність	Не створюють цінність – втрати
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	-
9	1. Прийом їжі та спілкування	Смачна та ситна їжа	-
		Можливість безперешкодного спілкування	-
	2. Обслуговування під	-	Несвоєчасне реагування на

	час прийому		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 ресторану «Mister Twister» під час бізнес-ланчу, тобто. до усунення втрат.

Таблиця 3.2

Потік створення цінності ресторану «Mister Twister» під час бізнес-ланчу до усунення втрат у часі

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

Джерело: складено автором

Загальний час обслуговування 1-2 гостей за одним столом в ресторані «Mister Twister» під час бізнес-ланчу в середньому становить 56 хвилин. Тривалість процесів, що спричиняють втрати, становить 8 хвилин.

Після розгляду поточного стану потоку створення споживчої цінності в ресторані «Mister Twister», в наступному розділі розглянемо втрати більш детально та позначимо заходи щодо зменшення або усунення втрат. Застосування інструментів та принципів Lean-технологій допоможуть ліквідувати дії, які забирають час і створюють цінності споживача.

3.2. Розробка планів заходів по проєкту впровадження Lean-технологій у процес обслуговування відвідувачів ресторану «Mister Twister»

У цьому розділі спочатку будуть розглянуті втрати, що виникають під час обслуговування гостя ресторану «Mister Twister» 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 розроблено рішення щодо їх нейтралізації.

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

– «Витягування»: поява нового відвідувача у ресторані «Mister Twister» має запускати процес обслуговування. Його поява «витягує», запускає весь ланцюжок процесів – прийом замовлення, передачу замовлення кухню, приготування страв, доставку страв клієнту, тобто. всі етапи створення цінності клієнта.

– 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.

– 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).

– 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 «Mister Twister», перейдемо до аналізу втрат, що виникають у цьому процесі та розроблення заходів щодо їх усунення.

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;

– неуважність та/або незацікавленість у своїй роботі офіціанта внаслідок недосвідченості чи погано опрацьованої мотиваційної системи.

Рішення:

– Контроль: регулярна перевірка роботи персоналу та контроль над діяльністю ресторану загалом за рахунок встановлених у залі камер

спостереження. А також регулярне відстеження менеджером здійснення розсадки гостей хостес та коригування у разі потреби.

- LCA: 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, надходить повідомлення на пейджер конкретному офіціанту, який відповідає за конкретну ділянку роботи.

- Точне планування необхідної кількості персоналу змiну.

- Метод групового лiдерства: допомога з боку менеджера ресторану (прийом замовлення гостей) у разі великого потоку вiдвiдувачiв.

- TWI: навчання на робочому мiсцi (TrainingWithinIndustry) – методика пiдготовки персоналу, що включає пiдходи до покращення методiв роботи, пiдтримки хорошої атмосфери в колективi.

- Мотивацiя: розробка грамотної та ефективноi мотивацiйної системи.

3. Очiкування замовлення (першого блюда) гостем бiльше 6 хвилин.

Види втрат – час очiкування та нереалiзований творчий потенцiал.

Причини втрат:

- виникнення помилок та рiзних видiв втрат на кухнi;
- перевантажений роботою внаслiдок великого обсягу замовлень офіціант;
- неуважнiсть та/або незацiкавленiсть у своїй роботi офіціанта внаслiдок недосвiдченостi чи погано опрацьованої мотивацiйної системи.

Рiшення:

- Усунення втрат та коригування роботи на кухнi.
- Контроль: регулярна перевiрка менеджером рiвноцiнностi розподiлу столiв мiж офіціантами та поправка у разi потреби.

- ЛТ: принцип "точно вчасно" повинен дотримуватися при подачi страв (страви повиннi бути поданi гарячими та свiжими, тобто тiльки приготованими).

- Метод групового лідерства: допомога з боку менеджера ресторану (готовність винести замовлення, обслуговування гостей) у разі великого потоку відвідувачів.

- TWI: навчання на робочому місці (TrainingWithinIndustry) – методика підготовки персоналу, що включає підходи до покращення методів роботи, підтримки хорошої атмосфери в колективі.

- 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:

- JT: принцип "точно вчасно" повинен дотримуватися при реагуванні на запити відвідувачів.

- 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.

- Канбан: У процесі обслуговування відвідувачів знаком для здійснення будь-якої дії може бути порожня тарілка, келих тощо.

- LCA: застосування пристосувань для полегшення праці та відповідності часу такту, наприклад створення системи виклику офіціанта в ресторані.

- TWI: навчання на робочому місці (TrainingWithinIndustry) – методика підготовки персоналу, що включає підходи до покращення методів роботи, підтримки хорошої атмосфери в колективі.

- Мотивація: розробка грамотної та ефективної мотиваційної системи.
- 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:

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

Як можна помітити, найбільш часто зустрічають втрати, що виникають під час обслуговування 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 «Mister Twister» та розробці заходів для їх усунення, розглянемо базові інструменти Lean-технологій, 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, чистота, 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 його вдосконалення. Слід пам'ятати, що це розроблені дії повинні виконуватися співробітниками 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 «Mister Twister», є:

– Оконтурування – 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.

– 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 дискомфорт у зв'язку з скороченням вільного робочого простору.

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

а) покажчики на кухонних інструментах, що позначають, де вони мають бути;

б) вказівник місцях, які повідомляють, які саме кухонні інструменти мають бути;

в) 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 використовуватиметься 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.

Вид втрат – зайві переміщення.

Причина втрат - 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 інструментів, що часто використовуються, щоб вони не бігали за ними в спільну шафу.

2. Перевиробництво заготовок продукції: якісна відварена продукція псується в холодильниках і потім викидається.

Вид втрат – надмірне виробництво. Причини втрат – 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 досконалості та оптимізувати виробництво. Виробництво продукції має здійснювати на підставі постійного вивчення та аналізу потреб клієнтів. Використання «line-check» для планування напівфабрикатів, 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 і напоїв, у тому числі і нових, розробляються в дуже ефектній і красивій подачі, яку складно донести до гостя, не зіпсувавши страву.

Вид втрат – надмірна обробка.

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

Рішення: при створенні нової страви шеф-кухарем та роботою з оформленням потрібно завжди ставити собі питання – «Наскільки для гостей це буде створювати цінність?» і «Якщо не робити 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 правильної переноски кожного складноформленої страви та правильної подачі цієї страви.

4. Прості працівники кухні: інструменти, чистий посуд, за вільним місцем.

Вид втрат – час очікування.

Причини втрат - 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 маленьку шафку/стенд з 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.

Вид втрат – 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 (Training Within Industry) – методика підготовки персоналу, що включає підходи до покращення методів роботи, підтримки хорошої атмосфери в колективі.

– Мотивація: розробка грамотної системи мотивації працівників кухні, що включає як матеріальні, і нематеріальні способи мотивації.

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 «Mister Twister» включатиме лише дії, що створюють цінність. У табл. 3.3 представлено оптимізований потік створення цінності (після усунення/зниження втрат).

Таблиця 3.3

Оптимізований потік створення цінності ресторану «Mister Twister» (після усунення втрат) у часі

№	Етапи процесу	Тривалість	початок	Кінець
1	Поява гостя у ресторані	1м	12:00	12:01
2	Очікування хостес	1м	12:01	12:02
3	Розміщення гостей та подача меню	2м	12:02	12:04
4	Вибір страв та напоїв	3м	12:04	12:07
5	Очікування офіціанта	2м	12:07	12:09
6	Оформлення замовлення	3м	12:09	12:12
7	Очікування замовлення (першої страви)	6м	12:12	12:18
	Приготування замовлення (першого страви)	6м	12:12	12:18
8	Подача страв та напоїв	1м	12:18	12:19
9	Прийом їжі та спілкування гостей	25м	12:19	12:44
	Обслуговування під час прийому	25м	12:19	12:44

10	Очікування розрахунку після виставлення рахунку	3м	12:44	12:47
11	Догляд гостя	1м	12:47	12:48

Джерело: складено автором

Загальний час обслуговування у ресторані становитиме 48 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 в ресторані, що все в цілому сприятливо впливає на виручку та, відповідно, прибуток закладу.

У наступному розділі проведемо оцінку ефективності та ризиків програми заходів щодо впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» та, відповідно, підвищення його конкурентоспроможності.

3.3 Оцінка ризиків та ефективності проєкту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister»

Запропоновані заходи щодо проєкту впровадження Lean-технологій у процес обслуговування відвідувачів ресторану «Mister Twister» планується проводити у строк з 05.08.2023 до 13.11.2023 У розробленому проєкті враховуються проблеми (втрати часу) процесу обслуговування, які були виявлені під час спостереження за цим процесом під час бізнес-ланчу в ресторані «Mister Twister», а також під час вивчення відгуків та проведення опитування відвідувачів ресторану. Відповідно, реалізація проєкту дозволить збудувати такий процес обслуговування у ресторані, що максимально

враховує створення цінності його відвідувачів та дозволяє ресторану підвищити свій рівень конкурентоспроможності.

Перед тим як оцінити прогностичну ефективність від впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister», розглянемо ризики, здатні завдати певних збитків та перешкодити досягненню цілей проекту.

У разі впровадження Lean-технологій в ресторані «Mister Twister» можливо зіткнутися з такими групами ризиків:

- комерційні ризики;
- фінансові ризики;
- кваліфікаційні ризики;
- організаційно-виробничі ризики;
- форс-мажорні ризики.

У табл. В.1 додатку В ризики проекту розглянуті докладніше, а також зазначені заходи щодо можливого їх зниження/усунення.

З вивчення можливих ризиків проекту можна дійти висновку, що найбільш небезпечними його групами ризиків є організаційно-виробничі та фінансові. Ризикам, що входять до цих груп, потрібно приділяти особливу увагу і виконувати заходи щодо їх зниження/усунення, а саме: ретельно планувати заходи щодо проекту, вчасно контролювати їх виконання, резервувати додаткові ресурси при складанні бюджету проекту тощо.

Перейдемо до розрахунку економічної ефективності проекту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister», вираженої у прирості виручки від продажів, чистого прибутку і збільшення рентабельності продажів. Також, передбачається розрахунок ефективності проекту з урахуванням фактору часу.

Точні економічні показники ресторану «Mister Twister» є конфіденційною інформацією, тому для розрахунків використовуватимемо згруповані данні, які нам надані менеджером підприємства.

Виручка ресторану «Mister Twister» в 2021 р. склала 98 439,300 тис. грн., з яких 74 720,300 тис. грн. це собівартість продукції та послуг,

23 704,800 тис. грн. - це прибуток від її реалізації ресторану.

За рахунок впровадження Lean-технологій, а саме, усунення різного виду втрат, загальний час обслуговування 1-2 гостей ресторану, що сидять за одним столом, скоротиться в середньому на 8 хвилин (14,3%). Отже, прохідність ресторану збільшується, що позитивно відбивається на виручці та прибутку.

Розрахуємо заплановану суму виручку ресторану «Mister Twister» після реалізації проєкту. Для розрахунку нам потрібно знати такі показники:

Щодення виручка ресторану «Mister Twister». Виторг ресторану «Mister Twister» в 2021 р. склав 98439300 грн. на рік, що у середньому становить 8203,275 тис. грн. на місяць та 269,697 тис. грн. в день.

Бізнес-ланч у ресторані «Mister Twister» подається з 12:00 до 16:00 у будні з понеділка по п'ятницю. Так як ресторан в середньому працює 12 годин на день, виручка ресторан на годину становить приблизно: $(269\ 697\ \text{грн.} / 12) = 22\ 474$ грн.

Отже, середня виручка в години бізнес-ланчів ресторану «Mister Twister» за день складає: $22474\ \text{грн.} * 4 = 89\ 899$ грн.

Середня кількість відвідувачів ресторану в години бізнес-ланчу в день. Так як середня ціна бізнес-ланчу становить 350 грн., у період з 12:00 до 16:00 ресторан відвідують у середньому 256 осіб.

Середня кількість столів, що встигає обслуговувати ресторан «Mister Twister» протягом дня під час бізнес-ланчу. Так як в середньому кількість осіб, що сидять за одним столом у ресторані, дорівнює 4 особам, отже, ресторан «Mister Twister» за час бізнес-ланчу на день встигає обслужити в середньому: $256/4 = 64$ столи.

За нашими розрахунками, після впровадження Lean-технологій у процес обслуговування відвідувачів ресторану «Mister Twister» загальний час обслуговування гостей під час бізнес-ланчу, який сидить за одним столом, скоротиться на 14,3%.

Оскільки до реалізації проєкту за 4 години (240 хв.) робочого часу ресторан

«Mister Twister» може обслужити в середньому 64 столів на добу, то після впровадження Lean-технологій таку кількість столів, ресторан встигне обслужити в середньому за 205 хв. Отже, робочого часу ресторану «Mister Twister» (35 хв.), що залишився, вистачить ще на обслуговування близько 9 столів. Таким чином, за час бізнес-ланчу ресторан обслуговуватиме в середньому 73 столи.

Отже, запланований виторг у період з 12:00 до 16:00 годин ресторану «Mister Twister» становитиме:

$$B2 = 73 * 4 * 350 = 102\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, запланована виручка в будній день складе приблизно: 102 000 грн. + 8 год. * 22474 грн. = 281 792 грн.

Оскільки кількість вихідних днів на рік становить приблизно 105 днів, кількість будніх днів складе 260 днів. Відповідно, планована виручка ресторану «Mister Twister» на рік дорівнюватиме: 281792 грн. * 260 + 269697 грн. * 105 = 101 584 105 грн.

Як бачимо, виручка ресторану «Mister Twister» з допомогою застосування Lean-технологій збільшиться на 3,2% (з 98,439 млн. грн. до 101,584 млн. грн. на рік).

Перед тим як розрахувати чистий прибуток підприємства та термін окупності додаткових капітальних вкладень, розглянемо витрати, що необхідні для реалізації проєкту (табл. 3.4). Здійснення заходів щодо проєкту планується за рахунок чистого прибутку ресторану «Mister Twister».

Таблиця 3.4

Інвестиційні витрати за проєктом впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister»

№	Найменування статей витрат за проєктом	Сума, грн.
1	Контракт із підприємством, що надає послуги з освоєння та впровадження Lean-технологій	350 000
2	Купівля різних предметів для впровадження інструментів Lean-технологій	3000
3	Комплекс відеоспостереження з 4 внутрішніми камерами PST AHD - K04AH	10 490

4	Розробка та друк оновленого меню	60 000
5	Системи виклику офіціанта, де:	52 000
	- вартість бездротової кнопки виклику SMART-23 = 840 грн.	
	- кількість столів = 20 шт.	
	- вартість засобів зв'язку = 3523 грн.	
	- Кількість пристроїв = 7	
	- вартість антени iBells-801 = 6500 грн.	
	- Вартість підсилювача сигналу У-10080-00 = 3990 грн.	
6	Полиці/кріплення для інструментів та плата за роботу	3700
РАЗОМ:		479 190

Джерело: складено автором

Отже, для реалізації проекту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» знадобляться інвестиції у вигляді 479 190 грн.

Розрахуємо приріст чистого прибутку після здійснення заходів щодо проекту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» та закінчення терміну його окупності (табл. 3.5). При цьому собівартість продукції після реалізації проекту буде знижено на 0,7 % за рахунок усунення такого виду втрат як надвиробництво готової продукції. Оскільки частка собівартості продукції в загальному виторгу ресторану «Mister Twister» за 2021 рік становить 75,9%, отже, частка собівартості продукції в загальному виторгу закладу після реалізації проекту дорівнюватиме 75,2%.

Таблиця 3.5

Прогноз приріст прибутку після здійснення заходів щодо проекту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister»

Показник	2021 рік	Після реалізації проекту в 2023 р.	Зміна в 2023 р.	Зміна, %
Виторг, тис. грн.	98 439,300	101 584,105	3 144,805	+ 3,2
Собівартість, тис. грн.	74720,300	76 391,247	1 670,947	+ 2,2
Прибуток від реалізації на рік, тис.грн.	23704800	25 192,858	1 488,058	+ 6,3

Чистий прибуток, грн.	18 963,840	20 154,286	1190,446	+ 6,3
ROS, %	19,3	19,9	-	+ 0,6

Джерело: складено автором

Таким чином, приріст чистого прибутку за рік складе 1190,446 тис. грн. (6,3%), отже, протягом місяця складатиме приріст на 99,203 тис. грн.

При цьому слід зазначити, що певна частина чистого прибутку йде на виплати власникам бізнесу, а також премії співробітникам ресторану «Mister Twister». Але оскільки інформація щодо цієї суми коштів невідома, при подальших розрахунках це враховуватися не буде.

Розрахуємо, після якого терміну, щомісячний додатковий прибуток у вигляді 99,203 тис. грн. буде залишатися у розпорядженні ресторану «Mister Twister», а не йти на окупність проєкту.

Для цього розрахуємо термін окупності додаткових капітальних вкладень (Т) за формулою:

$$T = \frac{479\,190}{99\,203} = 4,8 \text{ міс.} \approx 5 \text{ міс.} \text{ чи } 145 \text{ днів.}$$

Отже, після закінчення 145 днів (або 5 місяців) у період 6-го місяця приріст щомісячного чистого прибутку у розмірі 99,203 тис. грн. залишатиметься у розпорядженні ресторану «Mister Twister».

Розрахунки, що наведені, відповідають реалістичному варіанту сценарію розвитку проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister». Незважаючи на те, що цей проєкт орієнтований на вдосконалення процесу обслуговування відвідувачів під час здійснення бізнес-ланчу та приготування страв на кухні в цей же час, позитивні ефекти від впровадження Lean-технологій позначаються і на інших процесах діяльності ресторану «Mister Twister» (наприклад, на процесах обслуговування відвідувачів у вечірній час, зменшує загальний час обслуговування).

Розрахуємо приріст чистого прибутку, а також термін окупності проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» за оптимістичного та песимістичного варіантів його розвитку.

Приріст чистого прибутку від впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister»:

– При оптимістичному варіанті реалізації проєкту додатковий чистий прибуток більше додаткового чистого прибутку реалістичного варіанта сценарію розвитку проєкту на 20% і становить $20\% * 99203 = 119044$ грн.

– При песимістичному варіанті реалізації проєкту приріст чистого прибутку буде дорівнювати 0 грн, тобто. прибуток залишиться на рівні 2021 року.

Термін окупності проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» (додаткових капітальних вкладень):

– При оптимістичному варіанті реалізації проєкту термін окупності додаткових капітальних вкладень становитиме:

$$T = \frac{479190}{119044} = 4 \text{ міс. або } 120 \text{ днів}$$

– При песимістичному варіанті реалізації проєкту термін окупності додаткових капітальних вкладень розрахувати неможливо, оскільки розрахунку потрібно показник приросту прибутку, а разі приріст прибутку дорівнює 0. Отже, проєкт окупатися з допомогою внутрішніх резервів ресторану «Mister Twister».

При реалізації проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» більш ймовірним є реалістичний сценарій розвитку проєкту за яким додатковий чистий прибуток становитиме 99 203 грн. на місяць та 1190446 грн. на рік, а термін окупності проєкту дорівнюватиме 145 дням або приблизно 5 місяцям. Отже, можна стверджувати, що заходи щодо проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» є економічно ефективними.

При реалізації заходів щодо проєкту планується досягнення як економічного ефекту, так й соціального. Соціальний ефект буде досягнуто як стосовно відвідувачів ресторану, так й стосовно співробітників ресторану «Mister Twister». Досягнення економічного та соціального ефектів від реалізації проєкту впливають на його успішність загалом. Основні критерії успішності проєкту відображені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Критерії успішності проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність
ресторану «Mister Twister»

№	Критерії успішності проєкту	
1	Завершення проєкту у встановлений термін	
2	Дотримання затвердженого плану проєкту	
3	Виконання проєкту у рамках виділеного бюджету	
4	Задоволеність замовника кінцевим результатом	
5	Економічний ефект	<ul style="list-style-type: none"> - Приріст виручки: + 262067 грн. за місяць; + 3144805 грн. за рік - зниження собівартості продукції на 0,7 %; - Приріст чистого прибутку: + 99203 грн. за місяць + 1190446 грн. за рік - Зростання показника рентабельності продажів на 0,6%
6	Соціальний ефект	<p>Стосовно відвідувачів ресторану:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення часу обслуговування відвідувачів, котрі сидять за одним столом на 14,3%; - замовлення кожного гостя закладу приготовлено найкращим чином та інгредієнти, що використовуються у замовленні, найвищої якості; - обслуговування кожного відвідувача відбувається «точно вчасно»; - кожен відвідувач забезпечений достатньою кількістю уваги з боку обслуговуючого персоналу. <p>Стосовно співробітників ресторану:</p> <ul style="list-style-type: none"> - налагоджена командна робота; - збільшення зацікавленості персоналу у своїй роботі; - підвищення прихильності працівників к ресторану «Mister Twister»; - створення сприятливих умов розвитку співробітників.
7	Підвищення рівня задоволеності споживачів та конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг м. Києва	

Джерело: складено автором

Дані результати впровадження Lean-технологій допоможуть підвищити економічну та соціальну ефективність діяльності ресторану «Mister Twister» та забезпечити йому бажаний рівень конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Висновки за розділом 3

Оскільки проєкт передбачає вдосконалення лише двох процесів (що найбільше потребують доопрацювання) та впровадження вибіркового методів та Lean-технологій, рівень конкурентоспроможності підприємства хоч і підвищиться, але не досягне максимально можливого рівня. Для завоювання ще більш високого рівня конкурентоспроможності рекомендується надалі удосконалювати всі процеси, що реалізуються в ресторані «Mister Twister», та для досягнення синергетичного ефекту застосовувати усі можливі Lean-технології.

Загалом можна зробити висновок про доцільність реалізації проєкту впровадження Lean-технологій в діяльність ресторану «Mister Twister», так як головна мета проєкту – підвищення конкурентоспроможності закладу, що буде реалізована.

ВИСНОВКИ

Основною метою роботи було розробка та обґрунтування доцільності підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі впровадження Lean-технологій.

Для досягнення заданої мети у першому розділі спочатку були детально вивчені основні характеристики та складові ринку ресторанних. Потім, розглянувши основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність», була визначена модель, що відображає взаємозв'язок факторів та умов, що забезпечують конкурентоспроможність ресторану, та кінцеві результати його функціонування. За допомогою цієї моделі можна побачити, яким чином досягається конкурентоспроможність ресторану, і на які результати діяльності закладу вона безпосередньо впливає.

Далі, на підставі існуючих методик було запропоновано підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка застосовується саме для ресторанів. 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 ресторану перед фінансовими показниками.

Також у першому розділі було проаналізовано основні принципи, методи та інструменти, що служать основою для боротьби з втратами на підприємстві, розглянуто основні Lean-технології. Визначено їх перспективи використання в ресторанному бізнесі та переваги, що вони надають. Для кожного виду втрат в ресторанному бізнесі були ідентифіковані інструменти та методи боротьби з втратами, які будуть ефективними для ресторанної сфери.

Другий розділ дослідження було присвячено маркетинговому обґрунтуванню проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність

ресторану «Mister Twister».

Надано характеристику діяльності ресторану «Mister Twister», проведено аналіз ринкового середовища та перспективи розвитку ресторанної сфери в Україні в цілому та в м. Києві, зокрема.

На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу ресторану «Mister Twister» та розгляду альтернативних маркетингових стратегій було встановлено, що найбільш підходящою стратегією розвитку ресторанних послуг є розвиток у межах базового ринку. Проведено аналіз конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» у порівнянні з ключовими конкурентами закладу. Доведено, що для зміцнення конкурентних позицій на поточному ринку оптимальним варіантом буде використання Lean-технологій.

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» дозволила визначити 4 фактори, розвиток яких позитивно вплине на загальний рівень задоволеності споживачів і відповідно, на рівень конкурентоспроможності ресторану. Цими факторами є: відповідність ціни та якості послуг ресторану, швидкість обслуговування (необхідність скорочення часу обслуговування бізнес-ланчів), підвищення професіоналізму персоналу.

Взявши до уваги отримані результати маркетингового аналізу, у третьому розділі було розроблено проєкт впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister», спрямований на усунення різних видів втрат під час обслуговування відвідувачів та виведення ресторану на новий рівень конкурентоспроможності.

Для визначення причин, що зумовлюють виникнення проблеми обслуговування в ресторані та підвищення його конкурентоспроможності, був використаний один із інструментів Lean-технологій - причинно-наслідкова діаграма Ісікави. Визначено, що неуважність і недостатній професіоналізм обслуговуючого персоналу, також виявлені під час маркетингового аналізу, були однією з причин нижчої конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister».

Цей інструмент допоміг виявити основні проблеми, яким слід приділити особливу увагу та визначити мету самого проєкту – підвищення споживчої цінності у процесі обслуговування відвідувачів ресторану «Mister Twister» (за рахунок прискорення швидкості обслуговування та підвищення професіоналізму персоналу). Для вдосконалення було обрано два процеси, що відбуваються одночасно: процес обслуговування відвідувачів під час бізнес-ланчу та процес приготування страв на кухні.

У ході створення проєкту було сформовано поточний потік створення споживчої цінності в ресторані «Mister Twister», який показав, що більшість проблем у процесі обслуговування відвідувачів, а також у процесі приготування страв на кухні пов'язані з такими видами втрат, як зайві переміщення, час очікування, втрата творчого потенціалу співробітників та зайве виробництво.

Для нейтралізації даних втрат було визначено Lean-технології, необхідні для впровадження в ресторані «Mister Twister», а також розроблено основні заходи щодо усунення втрат. Основні Lean-технології включали: "швидке переналагодження" (SMED), "витягування", принцип "точно вчасно" (JIT), LCA, канбан, TWI, метод групового лідерства, врахування голосів клієнтів та контроль. Для оптимізації процесу виготовлення страв на кухні було запропоновано такі Lean-технології, як: «візуалізація», «5С», плакат «було-стало» та різні графічні інструменти.

У результаті запропонованих заходів сформовано оптимізований потік створення споживчої цінності в процесі обслуговування клієнтів ресторану «Mister Twister», у ході якого час обслуговування зменшиться в середньому на 14,3%, а дії, що створюють втрати, повністю будуть усунені. Отже, оптимізований потік створення цінності зможе забезпечити підвищення задоволеності клієнтів ресторану, а також надасть можливість досягти значних результатів підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» на ринку ресторанних послуг м. Київ.

Важливою частиною дослідження було ресурсне планування та оцінка

ризиків проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister». Ресурсне планування проєкту дозволило систематизувати запропоновані заходи з проєкту, визначити необхідну кількість фінансових ресурсів для його успішної реалізації.

Під час вивчення ризиків проєкту було виявлено, що найбільш небезпечними групами ризиків для реалізації проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» є організаційно-виробничі та фінансові. Відповідно, за даними ризиками були ретельно розроблені заходи щодо їх зниження чи усунення.

Аналіз ефективності запропонованих заходів у проєкті впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» показав, що він є актуальними, оскільки за розрахунками його реалізація призведе до приросту чистого прибутку на 99 203 грн за місяць (1190446 грн. за рік), приріст рентабельності продажів ресторану складе 0,6%. Окрім економічного ефекту очікується досягнення соціального ефекту від реалізації проєкту. По відношенню до відвідувачів закладу реалізація проєкту призведе до скорочення часу їх обслуговування на 14,3%.

Стосовно співробітників закладу від здійснення заходів щодо проєкту впровадження Lean-технологій у діяльність ресторану «Mister Twister» очікується збільшення зацікавленості персоналу у своїй роботі, підвищення їх якості роботи; підвищення прихильності працівників до ресторану та формування налагодженої командної роботи.

Сукупність економічного та соціального ефектів, а також максимальна орієнтація на основні споживчі цінності при розробці проєкту, зможуть забезпечити досягнення головної мети кваліфікаційної роботи – підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mister Twister» за рахунок впровадження Lean-технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akhmetova, 2019 – Akhmetova, R.A. (2019). Uspekhi predpriyatiya [Successes of the enterprise].
2. Davydov D. Lean production: the birth of the concept and the Russian experience of implementation [Electronic resource] // Technoblog. 2020 [updated 27 Jul 2020, cited 07 Feb 2021]
3. Kasianova N.V., Solokha D.V. ta in. (2015) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta vykorystannia 2-e vyd[Potential of the enterprise: formation and use of the 2nd edition]. 54
4. Kharchenko I.V., Romaniuk L.M. (2016) Vprovadzhennia systemy «berezhlivoho vyrobnytstva» na ukrainskykh pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi yak stratehiia pidvyshchennia ii konkurentospromozhnosti [Implementation of the "lean manufacturing" system at the Ukrainian machine-building enterprises as a strategy to increase its competitiveness.]. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnogo universytetu.
5. Kobylukh O.Y., Melnyk H.M. (2012) Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontsepsiia optymizatsii vyrobnychoho ta upravlinskykh protsesiv [Lean production as a concept of optimization of production and management processes]. Lviv Polytechnic National University Institutional .
6. Kononova, V.Yu. (2016). Modernizatsiya proizvodstvennykh sistem na rossiiski.
7. Kulyniak I.Y., Botsman Yu.S. (2016) Kontsepsiia «Berezhlivoho vyrobnytstva» yak metod efektyvnoi orhanizatsii vyrobnychoho protsesu pidpriemstv [The concept of "lean production" as a method of effective organization of the enterprise process]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky
 - a. Lean projects in a university: factors of success / V.L. Adzhienko [et al.] // Project and Lean Synergy as a Factor of Increasing Labor Productivity (Education): Collection of Forum Materials (November 27–28, 2018). Belgorod, 2018.

8. MacCormac A. Innovation through global Collaboration: A new source of Competitive Advantage/Alan MacCormac. Theodore Forbath, Peter Brooks, Patric Kalaher//Wipro Technologies. Harvard Business School. Boston. MA.2007. August 14. – P. 33-51.

a. Momot A.Y., Norenko Yu.Y. (2015) Mekhanyzm formyrovanyia tekhnolohyy "Berezhlyvoho proyzvodstva" [The mechanism of forming the technology of "Lean Production"]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti.

b. Myronenko M.A. (2015) Menedzhment oshchadlyvoho vyrobnytstva: Navch.posibn. 3-tie vyd., vypravlene. Dnepropetrovsk.

c. Myronenko M.A., Ostrovskiy Y.R. (2010) Prymenenye elementov kontseptsyy berezhlyvoho proyzvodstva v usloviakh retsesyy na mashynostroytelnom predpriyatyy [The application of concept elements at lean production in the conditions of recession in the machinebuilding enterprise]. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva.

9. Report on as the Materials interim factors results производства of the expert and analytical event «Analysis of planning and implementation of activities of the «Labor productivity and employment support» national project

10. The history of lean production, the prerequisites for its appearance .Author24. 2021

11. Vumek D., Dzhons, D. (2005) Berezhlyvoe proizvodstvo kak izbavit sia ot poter i dobitsia protsvetaniia vashei kompanii [Lean production: how to get rid of losses and achieve prosperity for your company].

12. Zyryanov A.M., Semenichev F.A. SFM. Management from the place of value creation. Leanbase

13. Альварес С. Як створити продукт, який куплять. Метод Lean. Д. -2019

14. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко.-М.: Экономика, 1989. 519 с.

15. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посібник:К.: Професіонал, 2009:256 с

- a. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006:448 с
- b. Банкин А. Контент-маркетинг для зросту продажів. / Серія «Маркетинг для професіоналів». 2019.
16. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. Вісник УАБС.-2012.- №1.- С.97-101.
17. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія.- Донецьк.: ДРУК – ІНФО, 2010.214 с.
- a. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.- Вид.2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
- b. Вісник ДОН НУЕТ (Економічні науки) 2012.-№3/55) URL: http://archive.hbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2012_3/Buyan.pdf
18. Вумек Д.П., Джонс Д. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства. 2016.
19. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки . Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2015. № 754. С. 135–138. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_21
20. Герасимчук З.В. Антикризисний менеджмент соціально-економічного розвитку регіону: теорія, методологія, практика : [монографія]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 283 с.
- a. Гриник Р.Р. Сутність та структура організації економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин)Гриник // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/5. 287 с.
21. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2015. Том 21. № 2. С. 48-54.
22. Дикань В.Л. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної

економіки / В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисло) вості. Збір наук. праць. — Харків, УкрДАЗТ. — 2009. — № 28. — 320 с.

23. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с

24. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. 319 с.

25. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислововиробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : Монографія :Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007:186 с. 149

26. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. С.64.

27. Исикава К. Японские методы управления качеством: Пер. с англ. М.: Экономика, 1988. 215 с.

28. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер.с англ./Науч.ред. и авт.послесл. В.А. Приписнов.- М.: Экономика, 1991. 239 с.

а. Касьянова Н.В., Солоха Д.В. та ін. Потенціал підприємства: формування та використання 2-е вид. К.: Центр учбової літератури, 2015. С. 248.

29. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

30. Кобилюх О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінських процесів. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>. 2015, С. 43-49.

31. Ковбатьок М.В. Формування інструментарію антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі в умовах циклічності їх розвитку : [монографія] К. : КВІЦ, 2015. 280 с

32. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Пер. с англ. Е.П.Макарова, И.Н.Рыбаков. Нижний Новгород,

СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.

33. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ ред. И вступ ст. Е.М. Пеньковой . М.: Прогресс, 1990.-636 с.

а. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003.-1200с.

34. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Львів: Компакт-ЛВ, 2005:304 с

35. Лайкер Д.К., Морган Д.М Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технологии Учебное пособие. М.:Альпина Пабли.

36. Лайкер Д.К., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / 2016. 52

37. Лапай Я.Г. Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами. Экономика и менеджмент 2015: перспективы интеграции и инновационного развития». 2015. Т. 2. URL : http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/36_Lapay.htm.

38.Ларіна Р.Р. Регіональні логістичні системи (формування, управління та стратегія розвитку) . НАН України. Інст. екон.- прав. дослід. Донецьк: Изд. «ВИК», 2004. 372 с.

39. Лисицин. В Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль «Ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. Вісник НТУУ «КПІ». 2009. № 1. С. 39–61.

40. Литвиненко Т.М. Причини, мотиви та результати соціальної відповідальної активності диверсифікованих компаній . Теоритичні та практичні питання економіки.-2011. Випуск 26.С.61-69.

41. Ліснічук О.А. Основні складові механізму санації підприємств України / О.А. Ліснічук // Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 339–345.

42. Менеджмент Имаи систем: менджта Как Имаи начать путь Toyota: Учебное пособие / Фидельман Г.Н., - 2-е изд. - 2016.

43. Мироненко М.А. Менеджмент ошадливого виробництва: Навч.посібн. 3-тє вид., виправлене. Дніпропетровськ.: Пороги, 2015. С. 512: ISBN: 978-617-518-301-1.

44. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК” “Екс об”, 2002. 560 с.
45. Овчаренко Г. С., Рудківський О. А. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. Київ : КНЕУ. 2011. 145 с.
46. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навч. Посібник Вихідні дані: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики:270 с
47. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с. 150
48. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. К.: Основи, 1998.-390с.
49. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. 2016.
50. Семикіна М.В., Смірнов О.О.Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія :Кіровоград: КОД, 2008:208 с.
- а. Сторож И., Ряковский С., Курлаев Н. Анализ применения концепции бережливого производства: российская и западная компании. Научное обозрение. 2016. 53
51. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах./І.В.Тараненко//Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Міжнародні економічні відносини 2011. Випуск № 1(9).- С.194-203.
52. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, 576 с.
53. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. К.:Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент,- М.: Издательство –

книготорговий цент «Маркетинг», 2002. 892 с

55. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.

56. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі підприємства / Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

57. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні проблеми економіки. 2003. №2. 259 с.

58. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства К.: Кондор, 2007. 400 с.

59. Челомбитко А.Н. Влияние бережливого производства на основные результаты деятельности университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2020.

60. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. –Харьков: Эспада, 2004. 520с.

61. Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації; Інтернет економ. та прогнозув. К.: Експерс, 2009. 456 с.

62. Яхно Т.П. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні . Вісник Харківського Національного університету. 2011. № 3, т. 2. 324 с.

Додаток А

Таблиця А.1 - Формулювання проблемного поля у рамках SWOT-матриці для «Mister Twister»

		Сильні сторони			
		1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар	2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для	3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу, ресторан входить до Групи компаній ТМ Restaurants	4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики, Японії, традиційної
М	1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (зокрема. закладів громадського харчування) у світі	Освоєння інноваційної технології Ощадливого виробництва, спрямованої на зниження всіх видів витрат управлінським персоналом групи ТМ Restaurants та залучення (навчання) кожного співробітника у процес оптимізації діяльності підприємства			
	2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини	Освоєння методів та інструментів БП щодо постачальників: вибір тих постачальників, здатних гарантувати постачання сировини високої якості в встановлений час за найменшою вартістю. І формування тривалих тісних відносин із ними			
	3. Розвиток інформаційних технологій автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (наприклад, кнопка виклику офіціанта, електронний меню, онлайн бронювання)	Використання основного принципу БП – постійне вдосконалення та впровадження нових послуг: кнопка виклику офіціанта, електронне меню, он-лайн бронювання, спрямованих на скорочення витрат при обслуговуванні в ресторані та створення максимальної цінності для споживачів			Активне просування ексклюзивних блюд пов'язаними доступними каналами розробка нових, тим самим, вдосконалений іє свого конкурентного переваги
	4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування в Єкатеринбурзі за рахунок проведення різних заходів всеросійського та міжнародного рівнів				

Продовження таблиці А.1

		Слабкі сторони			
		1. Деякі меблі ресторану потребують заміни	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів	Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно але через відсутність командної роботи та низьку опрацювання
Можливості	1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі	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			Навчання персоналу утехнологією БП та розробка заходів, спрямованих на скорочення однієї з втрат БП -втрати творчогопотенціалу
	2. Поява нових постачальників сировини	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			
	3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (кнопка виклику офіціанта, електронне меню, бронювання онлайн)	Заміна обладнання на більш продуктивне та інноваційне, що дозволить скоротити такі втрати БП як: часочікування, випуск дефектних товарів та забезпечити підвищення задоволеності поточних споживачів та залучення нових	Використання електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити час очікування персоналу споживачем (що є однією із втрат БП) і, тим самим, підвищити задоволеність відвідувачів та забезпечити додатковий їх потік		Впровадження електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити фізичне навантаження на персонал, що є одним із видів втрат БП (втратою творчого потенціалу)
	4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування в Єкатеринбурзі за рахунок проведення різноманітних заходів всеросійського та міжнародного рівнів	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		Навчання персоналу утехнологією БП та розробка заходів, спрямованих на скорочення однієї з втрат БП -втрати творчогопотенціалу	

Продовження таблиці А.1

		Сильні сторони			
		1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар	2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для дітей.	3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу, ресторан входить до Групи компаній ТМ Restaurants	4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики, Японії, традиційної російської кухні.
Загрози	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби)	Пошук вітчизняних постачальників сировини та формування тривалих відносин з тими з них, хто здатний гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю чітко встановлений час		Заміна недоступних інгредієнтів новими схожими (не змінюють смак страви) переважно місцевих постачальників	
	2. Посилення законодавства РФ (податкова політика та заборона уряду РФ на імпорт окремих видів продукції)				
	3. Зміна смаків та потреб клієнтів (наприклад, тенденція зростання переваги споживачів є вдома)	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, забезпечити додатковий їх потік та конкурентоспроможність ресторану в загалом.	Створення ще більшого затишку в заклад як для дорослих, так і для дітей, слідування всім італійським традиціям	Розробка нових ексклюзивних страв, здатних залучати нових споживачів та утримувати існуючих, а також що дозволяє нарощувати конкурентна перевага ресторану	
	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг				

Продовження табл. А1

		Слабкі сторони			
		1. Деякі меблі ресторану потребують заміни	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів	4. Плинність кадрів (офіцанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьку опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві
3	1. Зростання ціни сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби)	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			Укладання договорів вітчизняними постачальниками, які здатні гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю у чітко встановлений час. спрямування зекономлених коштів на розробку мотиваційних програм для персоналу
	2. Посилення законодавства РФ (податкова політика та заборона уряду РФ на імпорт окремих видів продукції)				
	3. Зміна смаків та потреб клієнтів (наприклад, тенденція зростання переваги споживачів є вдома)	Заміна обладнання на більш продуктивне та інноваційне, що дозволить скоротити такі втрати БП як: час очікування, випуск дефектних товарів та забезпечити підвищення конкурентоспроможності та задоволеності поточних споживачів та залучення нових	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	Навчання персоналу технологією БП та розробка заходів, спрямованих на скорочення однієї з втрат БП – втрати творчого потенціалу	

Додаток В

Таблиця В.1 – Ризики проєкту впровадження Lean-технологій в ресторані «Mister Twister» та заходи щодо їх зниження/усунення

Опис ризику	Рівень ризику	Заходи щодо зниження/усунення
<i>Фінансові ризики</i>		
Перевищення бюджету, збільшення витрат на проєкт	Високий	Ефективне управління, проведення аналізу та регулювання плану в рамках бюджету
		Створення резервного фонду на випадок перевищення бюджету, ретельніше планування витрат за проєктом
		Залучення до реалізації проєкту людини з відмінними знаннями та досвідом у застосуванні технології «ощадливого виробництва»
Ризик дотримання графіка фінансування або його зриву	Середній	Затвердити фінансування та виділити кошти на кожен захід за проєктом до початку їх проведення
<i>Комерційні ризики</i>		
Незмінність чи зменшення обсягу реалізації послуг після реалізації проєкту	Незмінність чи зменшення обсягу реалізації послуг після реалізації проєкту	Незмінність чи зменшення обсягу реалізації послуг після реалізації проєкту
<i>Організаційно-виробничі ризики</i>		
Можливі помилки при плануванні і реалізації проєкту	Високий	Дроблення проєкту на етапи, детальна координація виконання необхідних заходів

Ненадійний постачаль ник додаткового обладнання для кухні та зали ресторану	Середній	Ретельний аналіз та відбір постачальника обладнання, співпраця тільки з перевіреними постачальниками
Невідповідність заявлених цілей проекту по впровадженню принципів ощадливого виробництва реальним цілям менеджменту підприємства	Середній	Необхідно чітко визначити мету діяльності ресторану; глибоко вивчити проблеми, що стоять перед ним; з'ясувати, які результати від застосування «ощадливого виробництва» підприємство у результаті хоче отримати
Проблеми під час виконання ремонтних робіт на кухні (затримка робіт, невідповідність спроектованої планування)	Середній	Висновок контракту з надійною бригадою робітників
		Суворий контроль за ходом виконання робіт з проекту
<i>Організаційно-виробничі ризики</i>		
Невиконання обсягу реалізації проектних заходів	Високий	Ретельне планування заходів щодо проекту, складання плану- графіка заходів
Відхилення фактичної ефективності впроваджен ня принципів ощадливого виробництва від заданою	Високий	Необхідно реально оцінювати можливість одержання певних результатів; суворий контроль за проведенням усіх заходів щодо оптимізації діяльності ресторану
Ризик не вкластися в заздалегідь визначені часові термі ни виконання тих чи	Високий	На ранніх етапах чітко планувати терміни виконання всіх робіт проекту з урахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ресторану

інших завдань		
<i>Кваліфікаційні ризики</i>		
Недостатня кваліфікація керівника проекту для організації проведення заходів за проектом, т.ч. навчання співробітників	Недостатня кваліфікація керівника проекту для організації та проведення заходів по проекту	Недостатня кваліфікація керівника проекту для організації та проведення заходів щодо проекту, в т.ч. навчання співробітників
Небажання або нездатність до навчання з боку робітника персоналу (офіціанти, бармени, кухарі)	Небажання чи нездатність до навчання з боку персоналу	Небажання чи нездатність до навчання з боку робочого персоналу (офіціанти, бармени, кухарі)
<i>Форс-мажорні ризики</i>		
Неможливість здійснення проекту або втрата майна через непередбачені явища	Неможливість здійснення проекту втрата майна з-за непередбачених явищ	Неможливість здійснення проекту або втрата майна через непередбачуваних явищ