

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1
групи, спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Пустовіт Валерії
Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Кулик Марія
Володимирівна

Гарант освітньої
програми д.е.н., проф.

підпис гаранта

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Пустовіт Валерії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Діагностика управління доходами готелю

1.1. Управління доходами в різних департаментах готелю

1.2. Оцінка параметрів управління доходами

Розділ 2. Удосконалення управління доходами готелю

2.1. Імплементация інноваційних методів управління доходами готелю

2.2. Ефективність пропозицій покращення управління доходами готелю

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання _____

студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Олійник Наталія виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інструментів управління доходами готелю. Проаналізовано динаміку та структуру доходів від надання готельних послуг в готелі «Братислава». Розглянуто процес формування стратегії збільшення доходів суб'єкта готельного бізнесу. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів зі збільшення доходів в готелі «Братислава». Обґрунтовано прогноз результативності удосконалення системи управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ	4
1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану	4
1.2. Аналіз структури системи операційного менеджменту ресторану	9
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ	17
2.1. Розробка рекомендацій удосконалення системи операційного менеджменту ресторану	17
2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	23
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Система операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 1. Аналіз системи операційного менеджменту ресторану

1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану

1.2. Аналіз структури системи операційного менеджменту ресторану

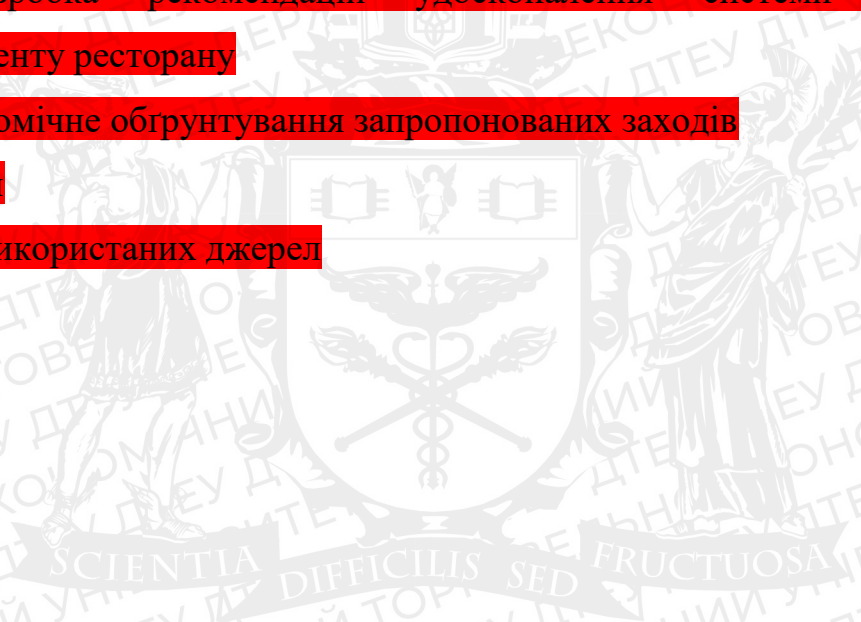
Розділ 2. Удосконалення системи операційного менеджменту ресторану

2.1. Розробка рекомендацій удосконалення системи операційного менеджменту ресторану

2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел



РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану

ТОВ «Сушия» - найбільша та швидкозростаюча мережа ресторанів сучасної японської кухні, яка об'єднує 20 закладів в 6 містах України.

Виклики повномасштабної війни не стали на заваді українському ресторанному бізнесу. Попри те, що сфера не була готова до повномасштабної війни, вже зараз значна частина підприємств трансформується та виходить на нові ринки.

Станом на кінець травня 2022 року в Україні закрилися близько 37% закладів ресторанного господарства (рис. 1.1).

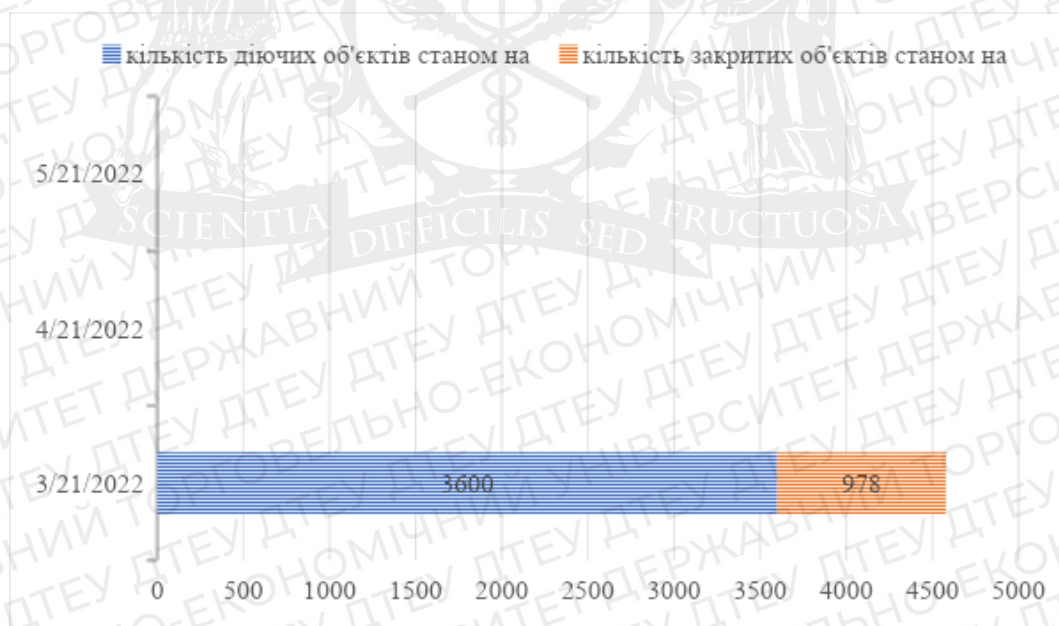


Рисунок 1.1 – Кількість діючих / закритих торгових об'єктів закладів ресторанного господарства за березень-травень 2022 р. В Україні [1]

Спостерігається скорочення чисельності працівників сектору (приблизно на 20-60%). Більшість ресторанів та кафе перейшла в режим мінімальної чи навіть нульової рентабельності з метою збереження

виробничих потужностей для післявоєнного часу. Доходи окремих закладів знизилася більш, ніж на 60%.

Основні проблеми громадського харчування в Україні після повномасштабного вторгнення росії на територію України наведено на рис.

1.2.

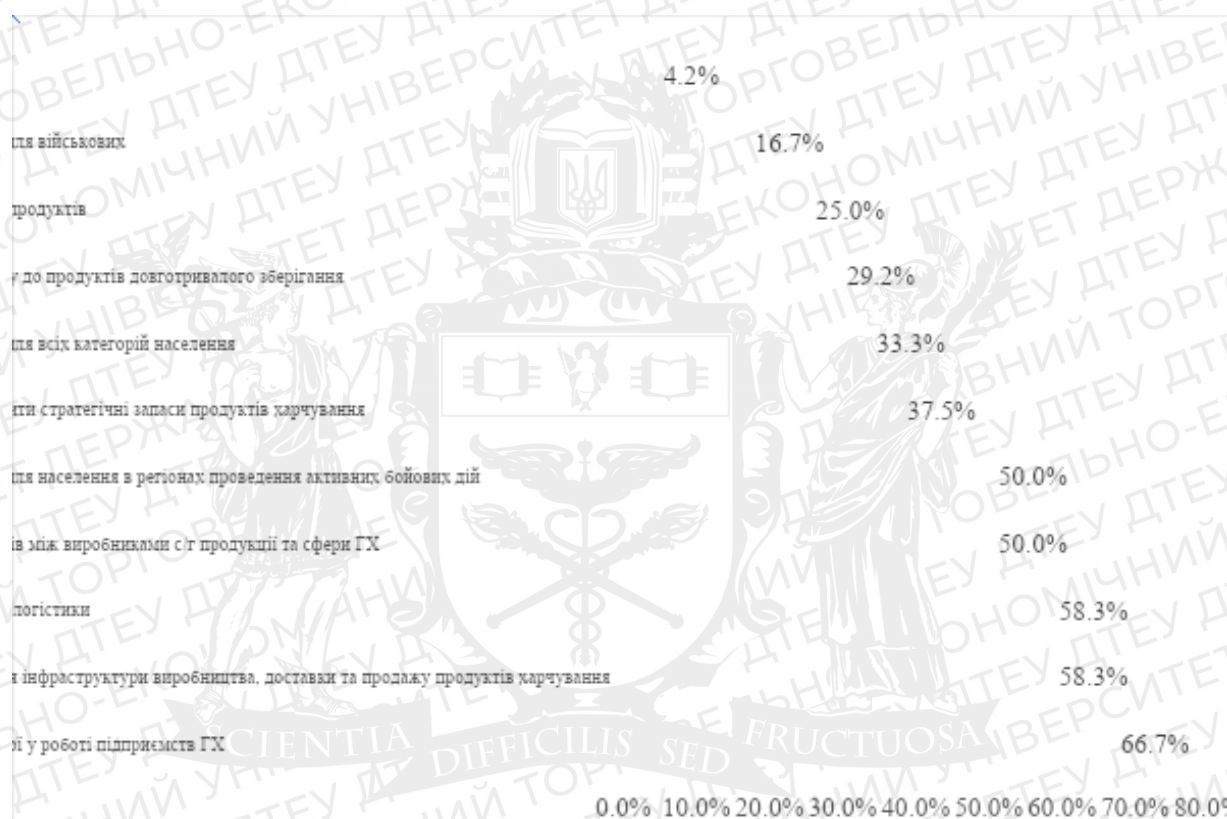


Рисунок 1.2 – Які проблеми Ви можете виокремити у сфері громадського харчування в Україні після повномасштабного вторгнення росії на територію України? [1]

ТОВ «Сушия» – це одна з найбільших та швидкозростаючих мереж ресторанів японської кухні в Україні. Перший ресторан відкрився ще в 2006 році в Києві. Ресторан швидко завоював популярність серед українців, завдяки смачним і корисним стравам, великому вибору, приємній атмосфері, гостинному персоналу [2].

ТОВ «Сушия» відкрила в Києві більше двадцяти закладів в Шевченківському, Святошинському, Дніпровському, Солом'янському,

Оболонському, Голосіївському, Дарницькому, Деснянському районах міста (рис. 1.3).

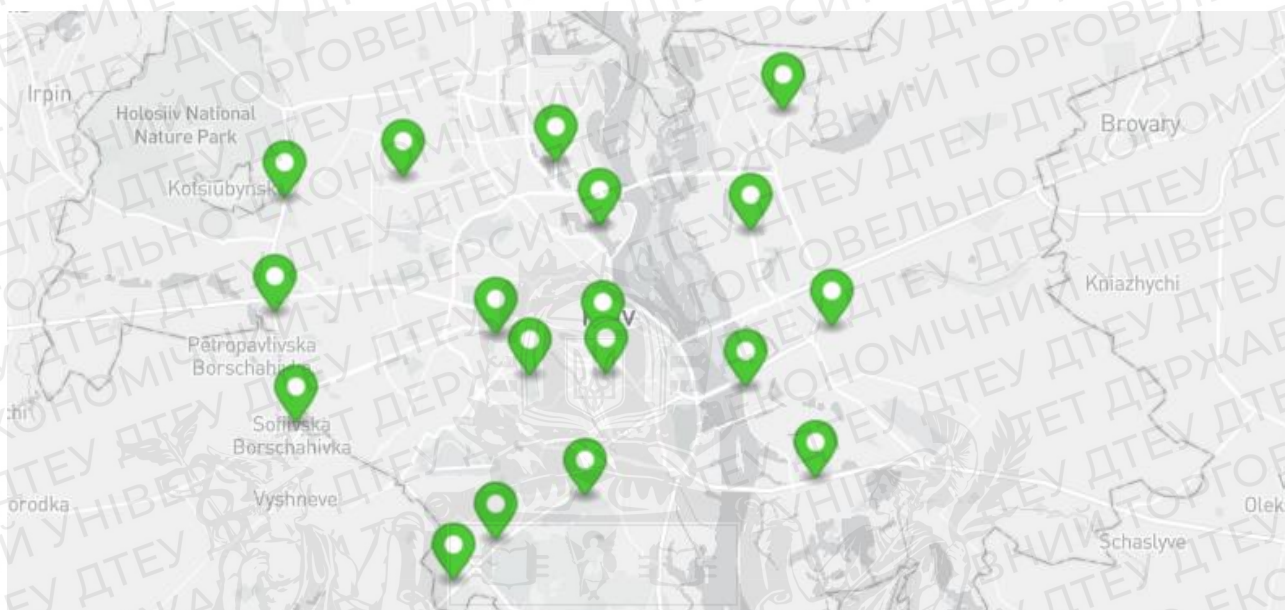


Рисунок 1.3 – Місця розташування ресторанів ТОВ «Сушія»

Головна місія ресторану Сушія – готувати гостям смачні та корисні страви зі свіжих інгредієнтів.

У ресторанах ТОВ «Сушія» клієнти можуть спробувати суші сети, роли і суші, гарячі страви та салати, десерти та напої. Для вегетаріанців є вегетаріанське меню.

Також ресторани Сушія пропонують доставку японської кухні по місту Києва і населеним пунктам. У ТОВ «Сушія» власна система логістики і великий автопарк.

Основні дані про ТОВ «Сушія» наведено в табл. 1.1.

Основний вид діяльності ТОВ «Сушія»: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Додаткові види діяльності ТОВ «Сушія»:

– 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками;

– 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

– 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

– 56.21 Постачання готових страв для подій;

– 73.11 Рекламні агентства.

Таблиця 1.1

Основні дані про ТОВ «Сушия»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сушия»
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	01133, місто Київ, вулиця Євгена Коновальця, будинок 44
Дата реєстрації	03.07.2007 (15 років 4 місяці) Номер запису: 10701020000028851
Керівник	Дон Михайло
Статутний капітал	20 000 000.00 грн

Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Сушия» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сушия»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Обсяг реалізації продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	305358,12	415624,68	110266,56	136,11
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	305335,59	415621,57	110285,99	136,12
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	243218,80	273815,73	30596,93	112,58
Адміністративні витрати	тис. грн.	14676,92	20034,46	5357,54	136,50
Витрати на збут	тис. грн.	83169,19	97815,30	14646,12	117,61
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	341064,9	391665,48	50600,58	114,84
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-35729,32	23956,09	59685,41	-67,05
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	0	4791,22	4791,22	-
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-35729,32	19164,87	54894,19	-53,64
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,8	0,66	-0,14	82,71
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-11,7	5,76	-	-
Рентабельність продукції	%	-14,69	7	-	-

З даних табл. 1.2 видно, що у 2020 році ТОВ «Сушия» мало чисті збитки у розмірі 35729,32 тис грн. У 2021 році ситуація покращилась, та чистий прибуток склав 19164,87 тис грн. Рентабельність діяльності ТОВ «Сушия» склала 5,76%, рентабельність продукції склала 7,00%.

Далі проведемо дослідження основних конкурентів ТОВ «Сушия». На рисунку 1.4 представлені головні конкуренти ТОВ «Сушия».

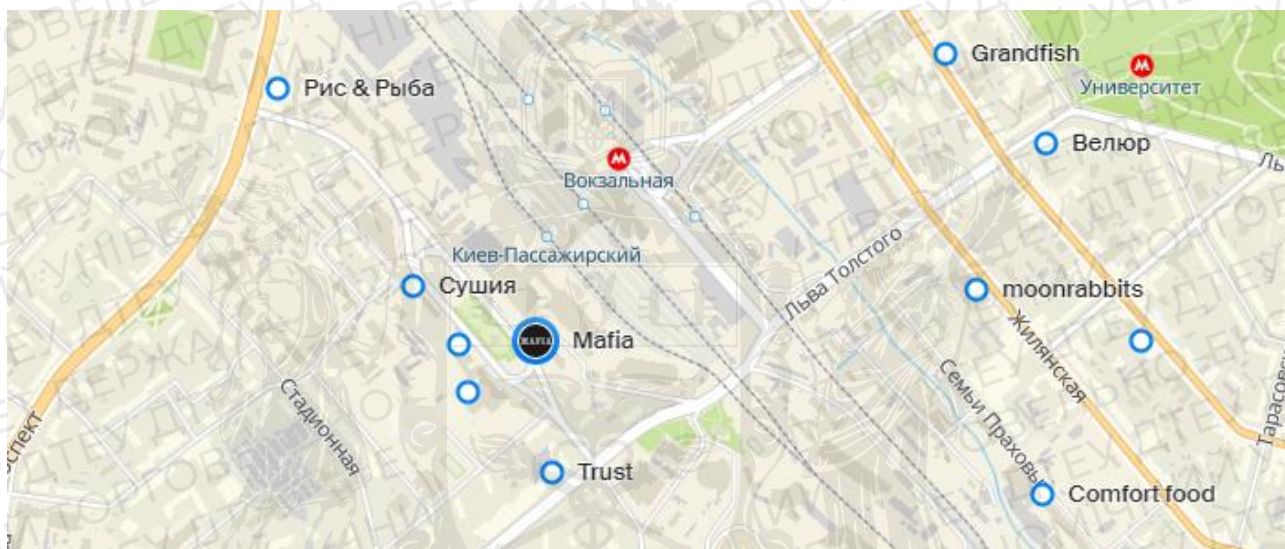


Рисунок 1.4 – Місця розташування основних конкурентів ТОВ «Сушия»

Для аналізу конкурентів ТОВ «Сушия», складена таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз конкурентів ТОВ «Сушия» (складено автором)

Показники	ТОВ «Сушия»	Рис&Риба	Grandfich	Mafia
Оцінка на сайті googlemaps	4,4	5,0	4,8	4,9
Площа ресторану, м ²	70,1	201,0	86,3	58,7
Середній чек, грн	286,0	340,0	258,0	198,0
Кількість позицій в асортименті продукції	101	122	108	106
Можливість безготівкового розрахунку	+	+	+	+
Доставка продукції	+	+	-	-
Бонусна або знижкова система	+	+	-	+

Динаміка реалізації продукції ТОВ «Сушия» у розрізі асортиментних груп наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продуктів	Реалізовано продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Роли	175602	176726	1124	100,64
2. Сети	192514	204989	12475	106,48
3. Гарячі страви	192908	192036	-872	99,55
4. Салати	186902	178472	-8430	95,49
5. Суші	215903	227734	11831	105,48
6. Закуси	250221	251844	1623	100,65
7. Супи	206809	205888	-921	99,55
8. Десерти	231455	232708	1253	100,54
9. Напої	112080	112629	549	100,49
10. Послуги	45985	46153	168	100,37
Разом	1810379	1829180	18801	101,04

З даних табл. 1.4 видно, що збільшився обсяг виробництва та продажів таких найменувань як роли (+1124 од.), сети (+12475 од.), суші (+11831 од.), закуски (+1623 од.), десерти (+1253 од.), напої (+549 од.) та послуги з доставки (+168 од.). Загалом обсяг реалізованої продукції у 2021 році склав 1829180 од, що на 18801 од. більше у порівнянні з 2020 роком (або +1,04%).

1.2. Аналіз структури системи операційного менеджменту ресторану

Операційна система ресторану повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити [3]:

- керування підготовкою виробництва;
- техніко-економічне постачання;
- оперативне керування виробництвом;
- керування кадрами;

– керування фінансами тощо.

На рис. 1.5 наведено організаційну структуру ресторану «Сушия».

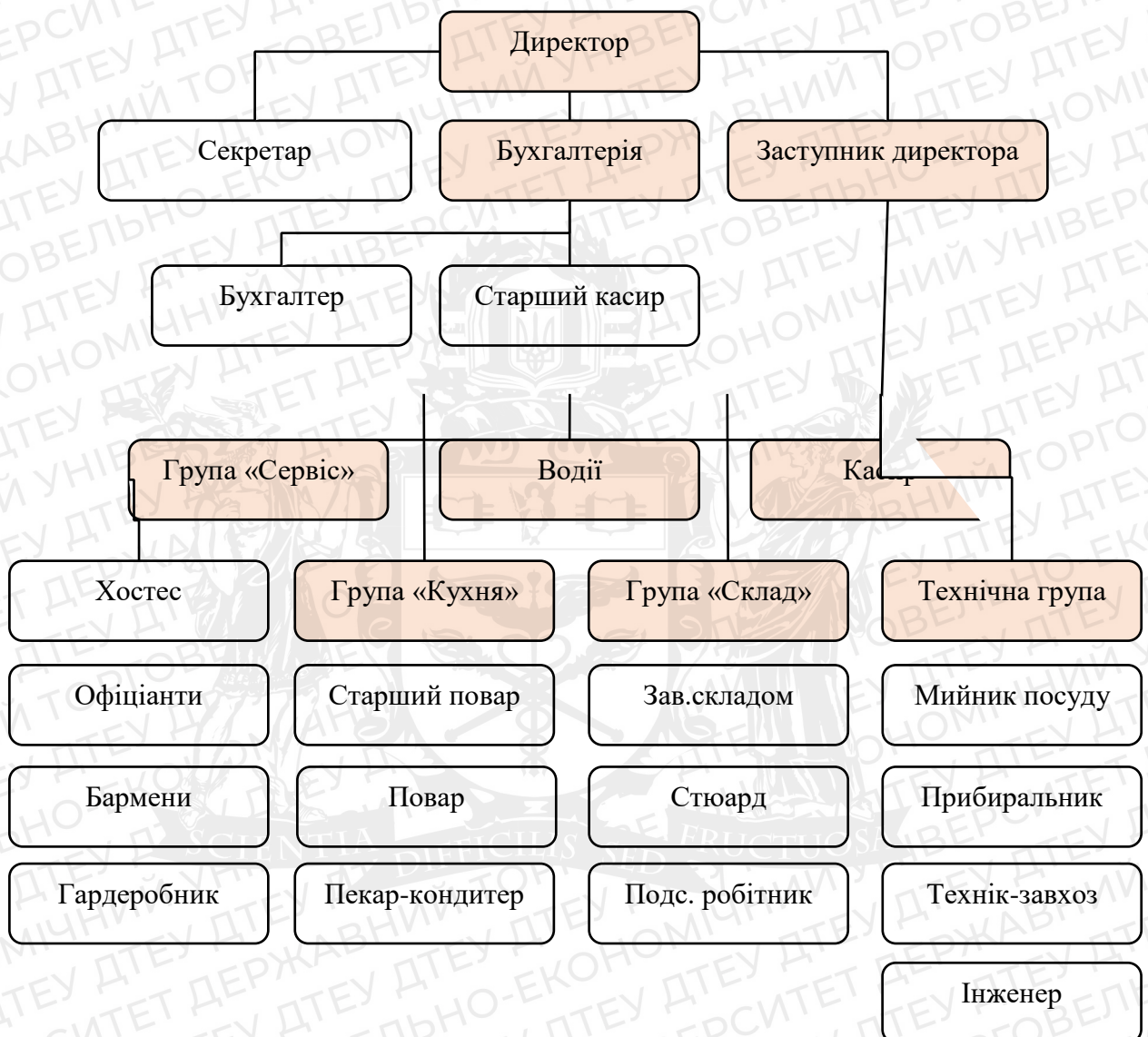


Рисунок 1.5 – Організаційна структура ресторану «Сушия» (складено автором на основі даних компанії)

Як видно з рис. 1.5, організаційна структура ресторану є лінійної.

Лінійну структуру управління відрізняє логічна стрункість і формальна визначеність, але разом з тим їй не вистачає гнучкості. Кожен з керівників, володіючи всією повнотою влади, має в своєму розпорядженні відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

Аналіз організаційної структури ресторану показав наступне:

На чолі ресторану призначений власником керуючий. Директор ресторану пов'язаний з різного роду документами. Безпосередньо під контролем керівника знаходиться бухгалтерський відділ.

Бухгалтерія ресторану включає в себе: старшого бухгалтера, бухгалтера-касира і бухгалтера-калькулятора.

Контроль над роботою персоналу здійснюється заступником керівника з персоналу. Ця людина контролює роботу всіх штатних груп: сервісної, технічної, кухонної, складської.

У сервісну групу входять офіціанти, швейцари, гардеробники, бармени.

Технічна група - це мийники посуду, прибиральники, завгосп, інженер.

На чолі кухонної групи варто шеф-кухар, який керує командою кухарів і звітує про роботу всієї групи заступникові керівника.

Складська група - це комірники і підсобні робітники.

Окремо в організаційну структуру закладу громадського харчування входять касири і водії.

Комунікаційні технології в ТОВ «Сушия» використовуються з різними контрагентами (рис. 1.6).

Отже, в основному в діяльності ТОВ «Сушия» комунікаційні технології використовуються при контакті з постачальниками, персоналом компанії, споживачами, конкурентами, іншими контактними аудиторіями.

Сьогодні бізнес-комунікація – це не лише обмін інформацією голосом. Кожен співробітник ТОВ «Сушия» під час робочого дня використовує різноманітні канали комунікації: електронну пошту, мобільний та стаціонарний телефон, інтернет-чат та ін. Жодна компанія не зможе обійтися без використання ефективних методів спілкування між співробітниками. Ділова комунікація допомагає встановлювати та розвивати партнерські та співробітницькі відносини між колегами та клієнтами, підлеглими та керівниками, вона необхідна на всіх етапах розвитку ТОВ «Сушия».

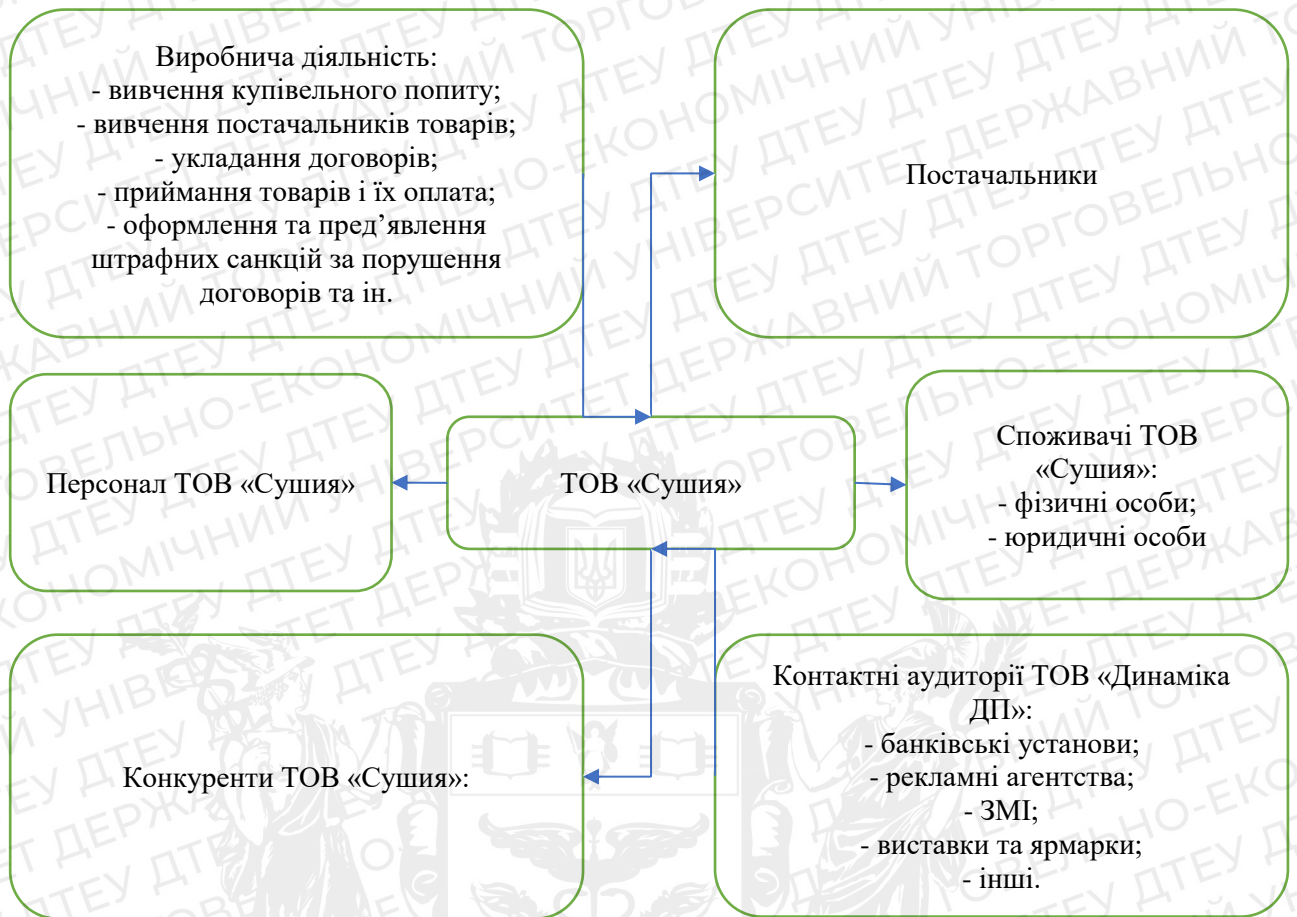


Рисунок 1.6 – Комунікаційні технології в TOB «Сушия»

На рис. 1.7. наочно показано систему бізнес комунікацій, що діє в компанії TOB «Сушия».

Комунікаційний процес у TOB «Сушия» починається з формування повідомлення керівником для своїх підлеглих (наказу, постанови, рішення). Відправник сам вирішує, яке буде повідомлення, і яким способом його доправити до одержувачів.

На початковому етапі керівник TOB «Сушия» повинен сформулювати ідею, яка лежатиме в основі повідомлення. Щоб обмін інформацією був безрезультатним, необхідно врахувати безліч чинників, які характеризують обстановку загалом, сприймає бік і можливі наслідки комунікаційного процесу. Якщо керівник хоче довести інформацію про результати виконаної роботи свого підлеглого, то він повинен розуміти, що йдеться про сильні та

слабкі сторони особи працівника. У такому разі він не говорить лише добре чи лише погано, а дотримується дипломатичної лінії.

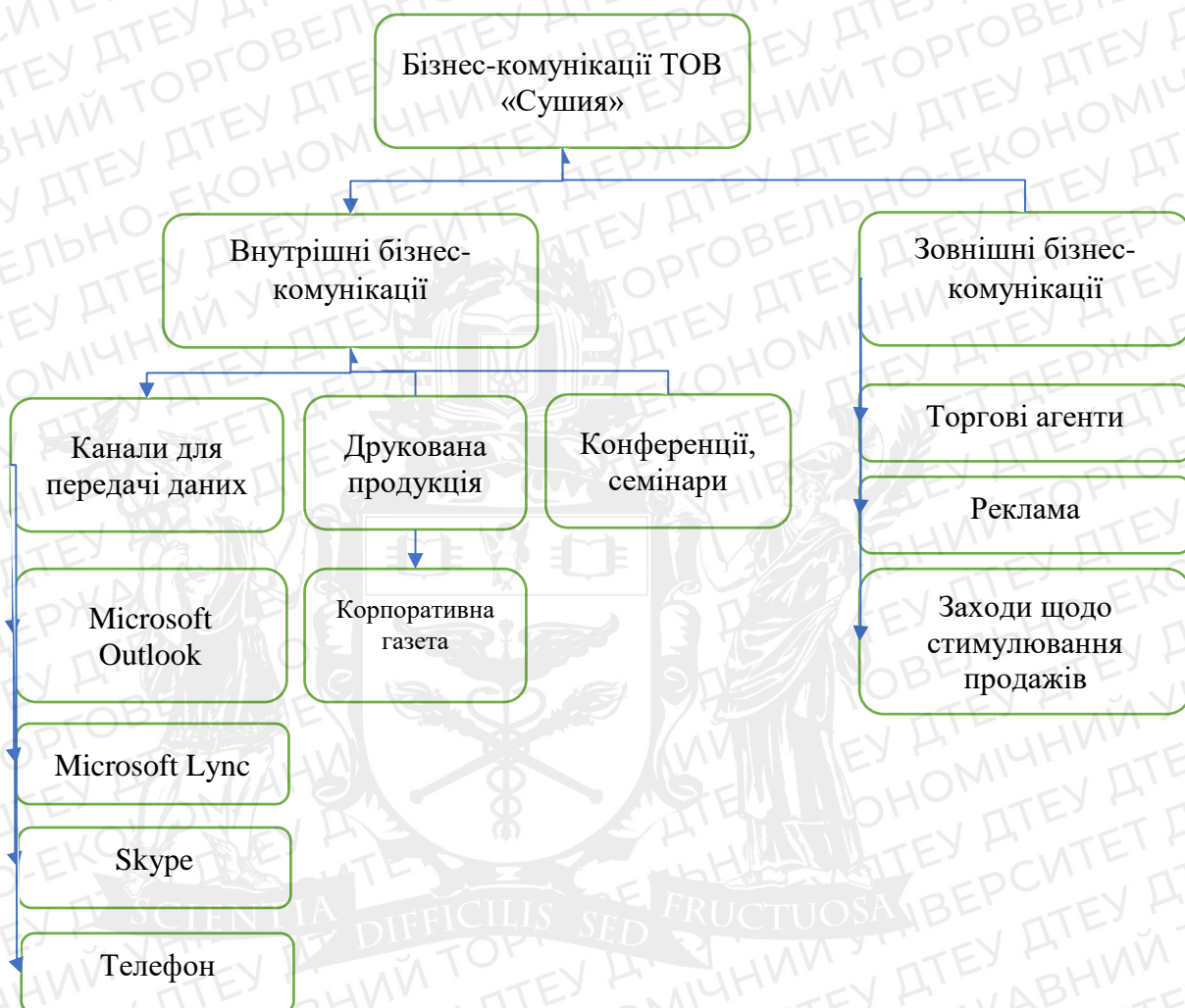


Рисунок 1.7 – Система бізнес комунікацій, що діє в компанії ТОВ «Сушия»

На наступному етапі керівнику ТОВ «Сушия» необхідно перетворити ідею повідомлення, тобто виразити її з допомогою різних символів – слів, інтонації, жестів. Характерними каналами є передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку.

Інформація, що передається цими каналами, відрізняється:

1) За допомогою Microsoft Outlook проводиться розсилка різних наказів ТОВ «Сушия», постановки цілей та завдань та шляхів до їх досягненню чи інша офіційна інформація.

2) За допомогою Microsoft Lync співробітники ТОВ «Сушия» спілкуються між собою, надсилають та отримують миттєві повідомлення.

3) За допомогою програми Skype в ТОВ «Сушия» часто проводяться співбесіди та узгодження кандидата на вакантну посаду з більш високопоставленим начальством або з відділом кадрів, проводяться короткі наради та ін.

4) За допомогою телефону співробітники взаємодіють один з одним для обміну інформацією, щоб швидко обмінюватися інформацією.

5) Корпоративна газета ТОВ «Сушия» - це інформаційний ресурс, контрольований компанією, що відображає офіційну позицію фірми та призначень для її співробітників. Основною метою створення корпоративної газети стала необхідність згуртування співробітників, а також покращення іміджу підприємства для зовнішньої цільової аудиторії.

6) Головними комунікативними намірами конференцій та семінарів, які проводить ТОВ «Сушия», виступають необхідність публічної передачі певної інформації.

Отже, у ТОВ «Сушия» найпоширенішими каналами передачі даних є електронна пошта Microsoft Outlook, електронна програма для миттєвих повідомлень Microsoft Lync, та програма для відеоконференцій Skype.

Для проведення аналізу бізнес-комунікацій у ТОВ «Сушия» нами проведено міні опитування співробітників компанії, за результатами якого зроблено висновок про відсоткове співвідношення бізнес комунікацій у компанії (рис. 1.8). Анкета для опитування наведена в Додатку А.

Перші місця, виходячи з результатів анкетування, зайняли такі види комунікації, як Microsoft Outlook (30%) та телефон (30%). Друге місце посів Microsoft Lync (15%). Третє місце поділили між собою такі комунікації як конференції та друкована продукція. На останньому місці знаходиться програма Skype (5%).

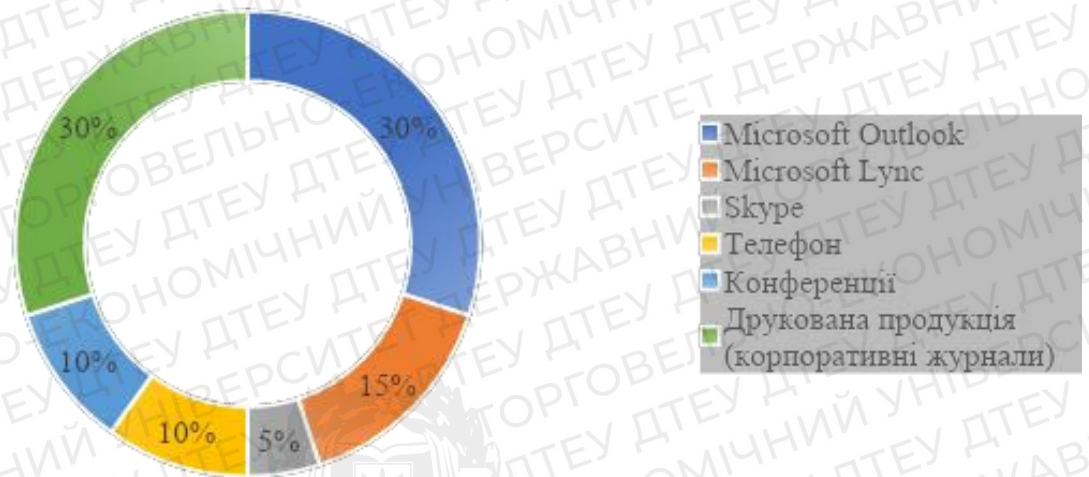


Рисунок 1.8 – Відсоткове співвідношення внутрішніх каналів передачі в ТОВ

«Сушия»

З результатів анкетування видно, що необхідно вдосконалити комунікації, що відбуваються на підприємстві, оскільки навіть з однією або більше ланкою на підприємстві може статися збій у русі важливої інформації, що може призвести до незворотних наслідків, наприклад, невчасного виконання поставленого завдання, що в свою чергу може призвести до серйозніших наслідків.

У компанії ТОВ «Сушия» переважають офіційні комунікації (прямі розмови, письмові накази). Для розуміння того, що інформація надійшла від відправника до отримувача (отримувачів), у компанії ТОВ «Сушия» користуються як мінімум двома каналами зв'язку. Наприклад, передане повідомлення по телефону підтверджується листом у відповідь електронною поштою. Це необхідно для посилення контролю за ходом роботи та успішним виконанням поставленого завдання. Нерідко канал передачі повідомлення залежить від самої інформації, що міститься в ньому.

Інформація в організації буває базовою та поточною. До поточної інформації належить документована – фіксується у документах, та недокументована – телефонні розмови, відеодзвінки та особисті зустрічі.

Також, основний інструмент внутрішніх комунікацій в ТОВ «Сушия» – це спеціалізована преса, журнали.

Крім поширення друкованої продукції, керівництво ТОВ «Сушия» організовує різноманітні зустрічі, семінари та спільні поїздки, спрямовані на те, щоб познайомити співробітників один з одним та згуртувати членів різноманітних підрозділів та професійних груп.

Головним пріоритетом для ТОВ «Сушия» є клієнт, виходячи з цього, політика компанії будується з огляду платоспроможності потенційного клієнта та попиту на товар, що надається компанією.



РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

2.1. Розробка рекомендацій удосконалення системи операційного менеджменту ресторану

Для удосконалення операційного менеджменту ресторану ТОВ «Сушия» нами пропонується ряд заходів, представлених в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Заходи щодо удосконалення операційного менеджменту ТОВ «Сушия»

№	Зміст заходу	Термін виконання	Виконавець	Бюджет, грн.
1	Вдосконалення власного сайту	до 01.03.	Відділ маркетингу	59308,8
2	Впровадження системи онлайн бронювання відряджень	до 01.05.	Відділ кадрів	50000
3	Впровадження мобільного додатка LINK	до 01.05.	Відділ продажів	35000
4	Впровадження інструменту динамічної звітності АТОМ (Atom – модуль підготовки звітів)	до 01.05.	Відділ продажів	119880
5	Впровадження рішення по обміну масивами даних підприємства IntegrationHub	до 01.05.	Відділ продажів	
6	Впровадження централізованої системи, яка дозволить вибудувати стандартний алгоритм дій при роботі з Клієнтом	до 01.06.	Заступник директора з продажу	
7	Навчання персоналу	до 01.06.	Відділ кадрів	63126
	Усього			327314,8

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

1) В даний час для торгових компаній наявність веб-сайту можна вважати необхідною умовою успішної діяльності та публікації своєї продукції на ринку. Це обумовлено наступними факторами. Якщо підприємство не має власного представництва в мережі Інтернет, то можна вважати, що практично не існує, воно є аутсайдером у своєму сегменті і далі, ніж місцевий ринок

вийти на зможе. Згідно зі статистичними даними, більше 70% корпоративних клієнтів поліграфічної галузі використовують Інтернет для пошуку інформації про товари і послуги. Тобто, дві третини потенційних покупців шукають інформації не телефонному або в галузевому довіднику, а саме в Інтернеті. Не маючи власної веб-сторінки, компанія ТОВ «Сушия» практично перестає існувати для двох з трьох клієнтів, зацікавлених в його товар. Також Інтернет-сайт стає засобом оцінки ефективності ринкової діяльності ТОВ «Сушия». Для споживача, який вибирає виконавця свого замовлення, відсутність сайту - різко негативна характеристика такої компанії.

Таким чином, інформативний і повний сайт підприємства є одним з найважливіших конкурентних переваг торговельних підприємств. Хороший сайт можна розглядати як засіб реклами. Чим більше людей його побачать, тим більша ймовірність того, що покупець прийде саме до цієї компанії. При наявності власного інформаційного ресурсу не потрібно витрачати кошти на рекламу на телебаченні, пресі та радіо.

Ще одним великим плюсом такого інформаційного ресурсу є те, що потенційний і постійний покупець може отримати потрібну йому інформацію в будь-який зручний для нього час, так як сайт працює без перерви, 24 години на добу, сім днів на тиждень.

Обов'язкові елементи інформаційного ресурсу ТОВ «Сушия»:

- перелік товарів і їх вартість;
- приклади товарів (у вигляді фотогалереї);
- замовлення товару в режимі онлайн;
- надання інформація про наявність товару на складі;
- створення пошукової функції, для того щоб клієнт зміг швидше знайти необхідний йому товар;
- контактна інформація (адреса, номер телефону, e-mail);
- розділ, де будуть міститися відгуки і побажання покупців;
- посилання на соціальні мережі, де міститься інформація про компанію.

Для того, щоб сайт ТОВ «Сушия» був цікавий і зручним для користувача можна додати такі елементи:

- 3D-тур по підприємству. Це дозволить користувачеві оглянути інтер'єр організації та ознайомитися з товаром;
- Он-лайн замовлення. Дана опція повинна містити поля для заповнення, а саме: прізвище та ім'я, дату і час, назва послуги і вибір майстра. Потім цей запит обробляється і підтверджується замовлення;
- Інформація про ТОВ «Сушия» (нагороди, відзнаки, коротка інформація про співробітників);
- Новини (знижки, нові тенденції і т.д.).

У торговому бізнесі, як і в будь-якому іншому, є свої плюси і мінуси. І безумовно, в цьому бізнесі немає чарівних рішень і швидких результатів. Тільки висока кваліфікація і копітка застосування всієї сукупності сучасних засобів і методів служать ключем до рентабельності і стійкого положення на ринку. Чи не вкладаючи коштів і знань, не слід очікувати прибутку.

Вдосконалення сайту, по-перше, дозволить підприємству можливість працювати з споживачами напряму, зрозуміти якими товарами вони найбільше цікавляться. Це дозволить ТОВ «Сушия» збільшити кількість продажів на ринку. По-друге, ці вдосконалення зможуть залучити нових дилерів, яким буде надана можливість ознайомитися з товарами підприємства без особливих зусиль і витрат.

Сайт ТОВ «Сушия» планується перенести на платформу програмного продукту WebSite X5 Free 10 – програма зі створення HTML сайту.

2) Впровадження системи онлайн бронювання відряджень (ОВТ) TIME.AERO. ОВТ дозволяє:

- проводити комплексне бронювання відрядження з урахуванням лімітів, встановлених політикою підприємства (формування поїздки із зазначенням мети поїздки, підбір послуг, у т.ч. по корпоративних тарифах, внесення додаткових витрат (представницькі витрати та ін.);
- проводити узгодження всередині системи (відповідно до бізнес-

процесами);

- система дозволяє проводити узгодження по електронній пошті без входу в систему;
- формувати документи про відрядження – наказ, службове завдання, авансовий звіт;
- формувати статистичні звіти про всі виписаних послуги.

3) Впровадження мобільного додатка LINK.

Мобільний додаток дозволяє здійснювати замовлення продукції та послуг ресторану та проводити їх узгодження / авторизацію всередині програми.

У мобільному додатку зберігається вся інформація про замовлені товари. Інформація про зміну статусу послуги направляється замовнику в якості push-повідомлення.

4) Впровадження інструменту динамічної звітності АТОМ.

Програма АТОМ дозволить формувати будь-які звіти в режимі реального часу, проводити benchmarking на основі бази даних ТОВ «Сушия», а також проводити аналіз «що якщо», який дозволить моделювати зміни в політиці компанії і прогнозувати витрати.

5) Впровадження рішення по обміну масивами даних ТОВ «Сушия» IntegrationHub.

Через систему iHub відбувається обмін даними Консолі профайлів ТОВ «Сушия» з кадровими системами (1С, Кадровик і ін.) в режимі реального часу, що дозволяє здійснювати підтримку бази профайлів в актуальному стані і скоротити трудовитрати і тимчасові витрати на обмін даними.

Також система iHub дозволяє формувати файли зі зведеними реєстрами товарів за період в форматі 1С, які пізніше можна завантажити в систему бухгалтерського обліку.

6) Впровадження централізованої системи, яка дозволить вибудувати стандартний алгоритм дій при роботі з Клієнтом ТОВ «Сушия», а також об'єднати в собі всі вищенаведені додатки.

Незважаючи на високу технологічність ТОВ «Сушия», всіх організаційних процесів, існує досить серйозна проблема відсутності централізованої системи, що дозволяє:

- відстежувати історію взаємин з Клієнтом;
- контролювати процеси з налагодження внутрішніх систем компанії для роботи з даними Клієнтом;
- вести ефективну комунікацію всередині компанії, а також зі співробітниками Клієнта і особами, які приймають рішення.

Сукупність цих факторів скорочує прибутковість компанії, а також ускладнює процес утримання Клієнтів, залучення нових корпоративних Клієнтів і можливість подальшого розвитку компанії в цілому.

Таким чином, в якості вирішення проблеми пропонується впровадити CRM (Customer Relationship Management) систему, яка дозволить вибудувати стандартний алгоритм дій при роботі з Клієнтом, а також налагодити комунікацію залучених до процесу імплементації відділів. Це в свою чергу призведе до скорочення витрат часу співробітників ТОВ «Сушия» і можливість залучення співробітників в більше число нових проектів, а також істотно підвищить ефективність роботи з поточними Клієнтами.

Для порівняльного аналізу інформаційних технологій, які забезпечать централізовану систему управління бізнес-процесами ТОВ «Сушия», нами було обрано такі програмні засоби: «АмоCRM», «Bpm'online sales», «Бітрікс24». Проведемо порівняльну характеристику цих систем. При оцінці будемо враховувати, що для проектованої інформаційної системи важливо виконання певних функцій.

Результати порівняння програмних продуктів представлені в таблиці 2.2.

Для порівняння програмних рішень проведена оцінка можливості кожної програми по реалізації функцій проектованої інформаційної системи. Кожна система отримала певну оцінку в залежності від того, наскільки

ефективно ця функція виконується. На основі цих оцінок розрахована підсумкова оцінка продукту і проведено порівняння.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика програмних засобів

Необхідні функції майбутньої інформаційної системи	Оцінка		
	«АmoCRM»	«Bpm'online sales»	«Бітрікс24»
Забезпечення зручного введення даних про клієнтів	±	+	+
Забезпечення можливості зберігання історії взаєморозрахунків з клієнтами	-	+	+
Забезпечення можливості зберігання даних про додаткові послуги	-	±	+
Забезпечення можливості відстеження замовлення товару, оплати	-	±	+
Забезпечення можливості пошуку потрібної інформації, відбір і угруповання її за різними критеріями	-	+	+
Забезпечення можливості розрахунку знижок	-	±	+
Забезпечення можливості ведення прайсу по товарах	+	+	+
Забезпечення інтеграції відділів і передачу інформації між ними	-	-	+
Забезпечення можливості друку необхідних документів	+	±	±
Можливість налаштування під завдання підприємства	±	+	+

Варто відзначити, що максимальну оцінку отримала програма «Бітрікс24». Це пов'язано з тим, що дана система є комплексною, вона включає безліч функцій і широко поширена на ринку програмного забезпечення. Однак вартість системи досить висока.

Таким чином, в якості вирішення проблеми пропонується впровадити CRM (Customer Relationship Management) систему, яка дозволить вибудувати стандартний алгоритм дій при роботі з Клієнтом, а також налагодити комунікацію залучених до процесу імплементації відділів. Це в свою чергу призведе до скорочення витрат часу співробітників ТОВ «Сушия» і можливість залучення співробітників в більше число нових проектів, а також

істотно підвищить ефективність роботи з поточними корпоративними Клієнтами. В якості вирішення проблеми для впровадження CRM був обраний продукт «Бітрікс24» від компанії «1С - Бітрікс», з підключенням тарифного плану «Компанія. Контроль ефективності та автоматизація», вартість якого становить 119 880 грн.

У «Бітрікс24» здійснюється облік інформації по клієнтам. Будь-яка інформація про клієнта в системі фіксується як потенційний клієнт - «Лід», який незабаром може перетворитися в реального клієнта. Фіксується абсолютно все, від пропущених дзвінків, запитих в соціальних мережах або e-mail.

7) Пропонується розглянути впровадження програми з підготовки кадрів щодо користування програмним засобом «Бітрікс24» на базі ТОВ «Сушия». Проект має на меті формування професійних навичок кадрів, з урахуванням специфіки програмного продукту.

2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для складання кошторису сайту необхідно розрахувати такі показники як: витрати по електроенергії; витрати по розміщенню в мережі інтернет (хостинг); заробітна плата програмісту і інші всілякі витрати на канцелярські товари; витратні матеріали для комп'ютера; амортизація комп'ютерів і оргтехніки.

Оплата праці найманому працівнику з вдосконалення сайту становить 15000 грн.

Щомісячні витрати на підтримання стабільної роботи сайту наведені в таблиці 2.3. Таким чином, початкові витрати на вдосконалення сайту складуть 15000,0 грн., щомісячні витрати на підтримку роботи сайту – 3692,4 грн.

Щомісячні витрати на роботу сайту

Найменування	Сума, грн.
Електроенергія	1 242,4
Хостинг	1 200,0
Інтернет	500,0
Інші витрати	750,0
Разом	3 692,4

Передбачається, що самоокупність інтернет-сайту при щомісячних витратах в 3692,4 грн. відбудеться вже при збільшенні товарообігу на 2% прибутку на 0,5:

$$П = (Тобн + Тобн * Тоб\%) * П\%$$

де П – передбачуваний прибуток;

Тобн – базовий варіант товарообігу;

Тоб% - передбачуваний відсоток від товарообігу;

П% - передбачуваний приріст прибутку.

$$П = (813282 + 813282 * 0,02) * \frac{0,05}{100} = 1325,94 \text{ тыс. грн.}$$

Таким чином, зроблені розрахунки підтверджують, що вдосконалений сайт ТОВ «Сушия» є ефективним.

Також ефективність сайту можна оцінити анкетуванням при продажу товару, для цього при замовленнях необхідно ставити питання, звідки клієнт дізнався про ТОВ «Сушия», отже, можна оцінювати скільки реальних покупців приносить сайт ТОВ «Сушия».

Важливо стежити, по яких запитах приходять клієнти. Якщо люди приходять по нецільовим, необхідно переглянути інформацію, що міститься на сайті. Такі люди - це «сміттєві» відвідувачі і не треба радіти зтанню кількості відвідувань. З іншого боку, якщо кількість людей, що приходять по цільових запитах, падає, то знову ж таки треба вживати заходів.

Якщо кількість відвідувачів приблизно дорівнює клієнтам ТОВ «Сушия» і велика частина відвідувачів приходять по цільових запитах - значить сайт досить ефективний.

Ефективність сайту буде оцінена ще й за допомогою показників CTR, CTV, CPE, щоб переконатися на 100% про ефективність використання сайту.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для оцінки ефективності використання реклами ТОВ «Сушия» у 2023 році

№	Показники	Значення
1	Цільова аудиторія, людина.	10 000
2	Загальні витрати на рекламу, грн.	76 308,8
3	Число учасників реклами, осіб	2 600
4	Число замовників, людина	569
5	Середній дохід замовника, грн. / місяць	48 200

Проведемо розрахунки оцінки ефективності сайту ТОВ «Сушия»:

$$\text{Вартість одного контакту} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Цільова аудиторія}} = \frac{76308,8}{10000} = 7,63 \text{ грн.}$$

$$\text{Вартість реакції} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Число учасників реклами}} = \frac{76308,8}{2600} = 29,35 \text{ грн.}$$

$$\begin{aligned} \text{Вартість нового клієнта} &= \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Число клієнтів}} = \frac{76308,8}{569} \\ &= 134,11 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Головна проблема, що ускладнює оцінку ефективності витрат на вдосконалення сайту, полягає в складності відділення результату впливу кампаній на товарообіг ТОВ «Сушия» від впливу інших факторів, пов'язаних зі змінами зовнішнього середовища. Крім того, якщо метою проведення заходу є не збільшення обсягу продажів у короткостроковому періоді, а створення позитивного образу торгової марки, товару або ТОВ «Сушия» в цілому в

довгостроковому періоді, то оцінити ефективність вдосконалення сайту подвійно складніше.

Далі проведемо розрахунок ефективності впровадження програмного продукту «Бітрікс24» в комунікаційний процес ТОВ «Сушия» з купівлі рибної та іншої продукції. Система управління автоматизує наступні основні бізнес-процеси: виписка рахунків; зміна параметрів клієнтської заявки; виписка звітів по транзакції.

Бізнес-процеси виписки рахунку клієнта наведені в табл. 2.5. Бізнес-процеси зміни заявки клієнта наведені в табл. 2.6. Процес отримання клієнтом виписки по транзакціях за певний період наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.5

Бізнес-процеси виписки рахунку клієнта без використання «Бітрікс24» і з урахуванням інтеграцією в ТОВ «Сушия»

№ п/п	Опис дії без використання В24	Час співробітника, хв.	Опис дії з урахуванням інтеграції	Час співробітника, хв.
1	2	3	4	5
1	Менеджер по роботі з клієнтами приймає заявку від клієнта на виставлення рахунку по Е-mail або по телефону, уточнює номер договору (для ідентифікації), погоджує на яку суму виставити рахунок.	10	Клієнт самостійно заходить в свій особистий кабінет в системі, і виписує собі рахунок на необхідну суму.	0
2	Формує та направляє запит відповідального за Клієнта бухгалтеру	10		
3	Бухгалтер вручну вносить інформацію про рахунок в систему ІС, генерує рахунок	10	Рахунок автоматично відправляється в систему компанії і там обробляється	0
4	Бухгалтер вручну вивантажує електронну копію рахунку і відправляє її менеджеру по роботі з клієнтами	5		
5	Менеджер по роботі з клієнтами отримує електронну копію рахунку звіряє дані із запитом клієнта, і якщо все вірно, відправляє її клієнту	10		
6	Клієнт отримує рахунок, роздруковує і оплачує його	0	Клієнт самостійно завантажує рахунок в особистому кабінеті	0

1	2	3	4	5
7	Сукупний час витрачений співробітниками компанії	45	Сукупний час витрачений співробітниками компанії	0
8	Сукупний час очікування клієнта	45-100	Сукупний час очікування клієнта	0

З даних табл. 2.5 видно, що сукупний час процесу виписки рахунку клієнту без використання «Бітрікс24» склав 45-100 хв., а з урахуванням інтеграції «Бітрікс24» в ТОВ «Сушия» - співробітники не витрачають свого часу, за них це робить представник клієнта.

Таблиця 2.6

Бізнес-процеси зміни параметрів клієнтської заявки без використання без використання «Бітрікс24» і з її інтеграцією в ТОВ «Сушия»

№ п/п	Опис дії без використання В24	Час співробітника, хв.	Опис дії з урахуванням інтеграції	Час співробітника, хв.
1	Менеджер по роботі з клієнтами приймає заявку від клієнта на зміну параметрів замовлення в телефонному режимі або по e-mail. Уточнює номер договору, параметри, які потрібно змінити	10	Клієнт самостійно заходить в свій особистий кабінет в системі, і змінює параметри замовлення	0
2	Менеджер по роботі з клієнтами вручну змінює інформацію по заявці	10		
3	Менеджер по роботі з клієнтами дзвонить клієнтові або пише клієнту лист з повідомленням, що параметри змінені	5	Зміни автоматично синхронізуються з системою компанії і там обробляються	0
4	Сукупний час витрачений співробітником компанії	25	Сукупний час витрачений співробітником компанії	0
5	Сукупний час очікування клієнта	25-60	Сукупний час очікування клієнта	0

Таким чином, провівши порівняльний аналіз основних бізнес-процесів, ми встановили, що впровадження CRM системи дозволить домогтися скорочення тимчасових витрат співробітників відділу корпоративного обслуговування і скоротити завантаженість бухгалтерії, а також підвищить лояльність Клієнтів до компанії в цілому за рахунок відомості впливу в поточних бізнес-процесах людського фактору до 0.

Таблиця 2.7

Процес отримання клієнтом виписки по транзакціях за певний період без використання «Бітрікс24» і з її інтеграцією в ТОВ «Сушия»

№ п/п	Опис дії без використання В24	Час співробітника, хв.	Опис дії з урахуванням інтеграції	Час співробітника, хв.
1	Менеджер відділу корпоративного обслуговування приймає заявку від клієнта на надання йому звіту за транзакціями в телефонному режимі або по e-mail.	10	Клієнт самостійно заходить в свій особистий кабінет в системі, бачить там всі транзакції, за допомогою фільтра вибирає потрібний період і вивантажує звіт	0
2	Менеджер відділу корпоративного обслуговування формує звіт для клієнта в підпрограмі ARIA	60		
3	Сукупний час витрачений співробітниками компанії	80	Сукупний час витрачений співробітником компанії	0
4	Сукупний час очікування клієнта	Кілька днів	Сукупний час очікування клієнта	0

Інтеграція CRM системи дозволить збільшити ефективність продажів, оскільки співробітники будуть розподілені на інші проекти компанії, при цьому ТОВ «Сушия» зможе відмовитися від необхідності збільшення чисельності операційного персоналу і підвищити фінансові можливості департаменту продажів шляхом вивільнення коштів, які можуть бути

закладені в маркетинговий бюджет, що в свою чергу позитивно позначиться на прибутковості компанії і буде сприяти підписанню більшого числа нових контрактів.

Вартість кожного з 3-х бізнес процесів без інтеграції з «Бітрікс24» приведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вартість бізнес-процесів без інтеграції з «Бітрікс24»

№	Співробітники	Вартість однієї години (місячна ставка), грн.	Витрати на виписку рахунку, грн.	Витрати на формування виписки по транзакціях, грн.	На зміні заявки клієнта, грн.
1	Менеджер по роботі з клієнтами	345,2 (55 230)	17,25	-	14,38
2	Бухгалтер	270,0 (43 210)	6,75	-	6,75
3	Менеджер відділу корпоративного обслуговування	401,1 (64 176)	-	27,0,	-
4	Разом		24,0,	27,0,	21,13

Таким чином, шляхом автоматизації бізнес-процесів компанія отримує можливість скоротити фінансові витрати на їх виконання співробітниками компанії. Економія на виставлянні одного рахунку складе – 24,00 грн., економія на зміні заявки складе - 21,13 грн. і економія на формуванні виписки за транзакціями складе – 27,00 грн.

За даними ТОВ «Сушия» в середньому в день від клієнтів надходить: 370 запитів на виписку рахунків; 630 запитів на зміну заявки; 170 запитів на складання звітів по транзакціях.

У грошовому еквіваленті економія виглядає наступним чином: на виписці рахунків - 8880 грн. ; на операціях по зміні заявки - 13 312 грн. ; на операціях формування виписки по транзакціях -4590 грн.

Загальна економія в день на автоматизації бізнес-процесів складає 26782 грн.

З урахуванням отриманих даних про економію за 1 робочий день, ми можемо визначити розмір економії бюджету протягом 1 місяця (що складається з 21 робочого дня) і 1 календарного року, а також визначити подальшу доцільність проекту з впровадження «Бітрікс24».

Таким чином, щомісячна економія компанії на автоматизації бізнес-процесів становить -562 422 грн., при цьому річна економія бюджету складе – 6749064 грн.

Для навчання співробітників ТОВ «Сушия» пропонується розглянути два варіанти навчання, а саме:

1) створення навчального центру з навчання співробітників ТОВ «Сушия» з видачею сертифікату. Для цього пропонується направити провідного спеціаліста ТОВ «Сушия» на навчання з подальшим правом викладання в м. Київ;

2) навчання співробітників ТОВ «Сушия» - в цілому 5 осіб. Навчання співробітників пройде в Київський національний університет технологій та дизайну.

Для визначення найбільш вигідного варіанту проведемо порівняльний аналіз витрат на запропоновані варіанти навчання співробітників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз витрат на запропоновані варіанти навчання співробітників, грн.

№	Стаття витрат	Сума, грн.	
		Варіант №1	Варіант №2
1	Вартість навчання	1 осіб * 11000 = 11000,0	5 осіб * 3100 = 15500,0
2	Витрати на дорогу	24331 * 2 = 48662,0	1629 * 5 * 2 = 16290,0
3	Витрати на відрядження	1 осіб * 5 днів * 700 = 3500,0	5 осіб * 5 днів * 700 = 17500,0
	Разом	63162,0	49290,0

З даних таблиці 2.9 видно, що різниця між запропонованими варіантами навчання фахівців ТОВ «Сушия» становить 13872 грн. З проведених

розрахунків видно, що меншу вартість становить варіант навчання 5 співробітників ТОВ «Сушия», проте враховую незначну різницю у вартості навчання між запропонованими варіантами, а також значну вигоду в створенні навчального центру з навчання з видачею сертифікату, пропонується зупинитися на варіанті навчання №1.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рітейл іде у контрнаступ: скільки втратили магазинів провідні торговельні мережі України (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/vtrachenih-magaziniv-rau-5/>
2. Офіційний сайт ТОВ «Сушия». URL: <https://sushiya.ua>
3. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416>



Анкета

Шановний співробітник ТОВ «Сушия». Візьміть, будь ласка, участь в опитуванні, присвяченому дослідженню комунікаційних технологій в управлінні бізнесом підприємства. Будь ласка, дайте щирі та обдумані відповіді на запропоновані Вам запитання. Просимо відповідати самостійно. Ваші відповіді не підлягають розголошенню.

1. Який вид комунікацій Ви найчастіше використовуєте у роботі?
 - Microsoft Outlook;
 - Microsoft Lync;
 - Skype;
 - Телефон;
 - Конференції.
 - Друкована продукція (корпоративні журнали)
2. З групою яких зовнішніх партнерів компанії Ви найчастіше спілкуєтесь?
 - Торговельні агенти
 - Реклама
 - Інші партнери
3. Які ви бачите недоліки в комунікаціях, якими користуєтесь?
 - немає можливості розділити роботу та особисте
 - погано зберігається історія (складно шукати чи повідомлення рано видаляються)
 - поєднується спілкування з різних питань
 - є технічні обмеження (на кількість учасників, платформи, де можна використовувати, тощо)
 - необхідність перемикання між різними інструментами
 - інше