

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГІВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ДОСТАВКИ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу 1 групи
Спеціальності
073 “Готельно-ресторанний менеджмент”
Освітньої програми
“Готельно-ресторанний менеджмент”

Олегівна

Білозерцева Софія

Науковий керівник

д.е.н. , проф.

Веліксівна

Босовська Мирослава

Гарант освітньої програми

Михайлівна

к.е.н, доц.

Ткачук Тетяна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГІВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Спеціалізація “Готельно-ресторанний менеджмент”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____ М. Г. Бойко

«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

БІЛОЗЕРЦЕВОЇ СОФІЇ ОЛЕГІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управління службою доставки суб'єкту ресторанного бізнесу мережі “DOMINO'S PIZZA”, м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

- 2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 20 травня 2023 р.

- 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи – дослідження методичних та прикладних засад управління службою доставки суб'єкту ресторанного бізнесу мережі “DOMINO'S PIZZA”, м. Київ

Об'єктом дослідження є процес управління службою доставки суб'єкту ресторанного бізнесу мережі “DOMINO'S PIZZA”, м. Київ

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади управління службою доставки суб'єкту ресторанного бізнесу мережі “DOMINO'S PIZZA”, м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ДОСТАВКИ МЕРЕЖІ «DOMINO'S PIZZA», м. Київ

1.1. Теоретичні засади управління доставкою в ресторанному бізнесі

1.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності служби доставки суб'єкта ресторанного бізнесу

1.3. Аналіз технології прийому замовлень споживачів та управління роботою кур'єрів

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ МЕРЕЖІ «DOMINO'S PIZZA»

2.1 Програма заходів з удосконалення доставки в ресторані

2.2 Обґрунтування результативності рекомендацій

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>	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2023 р.	23.05.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф.

М. Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми к.е.н, доц. _____ Т.М. Ткачук
(підпис) (ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник _____ С.О.
Білозерцева _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студент Білозецева Софія виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади організації роботи служби доставки в ресторанному бізнесі. Проведено оцінку ефективності роботи підприємства та процесів доставки їжі.

Студентом були розроблені напрями удосконалення технологій доставки та здійснено обґрунтування запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту
екзаменаційній комісії.

(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ДОСТАВКИ МЕРЕЖІ «DOMINO’S PIZZA», м. Київ.....	10
1.1. Теоретичні засади управління доставкою в ресторанному бізнесі...10	
1.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності служби доставки суб’єктів ТМ “Domino’s Pizza”.....	15
1.3 Аналіз технології прийому замовлень споживачів та управління роботою кур’єрів ТМ “Domino’s Pizza”.....	24
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ОРТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ МЕРЕЖІ «DOMINO’S PIZZA», м. Київ.....	30
2.1 Програма заходів з удосконалення доставки в закладах ТМ “Domino’s Pizza”	30
2.2 Обґрунтування результативності рекомендацій.....	35
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Український ринок онлайн-доставки їжі знаходиться на стадії становлення. Однак багато експертів вже стверджують, що він стане наріжним каменем розвитку електронної комерції в країні в найближчі роки. Найсміливіші прогнози передвіщають занепад традиційного продуктового ритейлу, який згодом замінить онлайн. Але на цьому шляху вітчизняні онлайн-ресторани стикаються з безліччю труднощів, які їм необхідно вирішити. Основна складність – подолання стереотипів щодо купівлі продуктів. Однак перемога безсумнівна, і як найшвидше компанія створить і ефективно налагодить онлайн-канал продажів, тим більше прибутків і частки ринку вона отримає в майбутньому.

Сьогодні у всьому світі спостерігається зниження інтересу до ресторанів і великих торговельних мереж. Сучасний покупець найбільш зацікавлений у оперативності: важливо не порушувати повсякденний ритм життя і не витратити зайвого часу на процес покупки. Сучасних споживачів стає все більше віддає перевагу найближчій їдальні або загалом кур'єрська служба доставки їжі.

Кур'єрська доставка – це процес транспортування замовлення кур'єром з вихідного пункту в зазначений пункт клієнтом. Доставка продуктів харчування є досить складним та небезпечним видом діяльності, адже існує безліч ризиків, котрі несе компанія. Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Актуальність роботи підтверджується тим, що на думку багатьох дослідників, в тому числі Yee і Tan (2004), Rao (2006) і Takala (2006), на даний момент логістичні компанії не застосовують універсальних і об'єктивних методів оцінки ефективності. Також на підтримку цієї думки свідчить той факт, що на практиці часто не відбувається жодної внутрішньої оцінки ефективності логістичного ланцюжка, крім як з фінансових метрик.

Ключовим показником кур'єрської служби є своєчасна доставка, при збереженні рівня витрат.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка і впровадження проєкту, щодо удосконалення управління кур'єрською службою підприємства цифрової трансформації бізнес-процесів кур'єрської доставки продуктів харчування.

Питання щодо організації, управління та актуальності послуги доставки у закладах ресторанного господарства досліджували та описували у своїх роботах багато зарубіжних та українських науковців та дослідників: Петренко В.С, Мандюк Н.Л, Карнаушенко А.С, Масюк Ю.О., Білоус С.В., Шарлін Ли, Міранда Міроза, Фил Бремер, Ван Ксин, Мендела І.Я., Катренич Ю.С та інші.

Необхідно зазначити, що при існуючій методологічній значущості досліджень управління службою доставки закладів ресторанного господарства, - теоретична база в рамках данної галузі знань в Україні остаточно не сформована, статистика, процеси та результати реалізованих на практиці служб доставки малодоступні.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрити поняття служби доставки та її функції;
- конкретизувати особливості управління службою доставки ресторанного підприємства;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності послуги доставки;
- проаналізувати опитування споживачів щодо оптимізації роботи служби доставки;
- визначити основні тенденції у сфері послуг доставки закладів ресторанного бізнесу;
- висловити власні ідеї та рекомендації щодо підвищення результативності та оптимізації діяльності служби доставки мережі «Domino's Pizza».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, і практичних засад адміністрування службою доставки суб'єкту ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження - функціонування та процес управління службою доставки мережі «Domino's Pizza».

База дослідження – «Domino's Pizza».

Методологія і методи дослідження базуються на використанні загальнонаукових методів пізнання (емпіричне дослідження, аналіз, синтез) та спеціальних методів (метод факторного аналізу, фінансового моделювання).

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність мережі «DOMINO'S PIZZA» та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для удосконалення системи управління службою доставки.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 46 стор., на яких представлено 11 таблиць та 8 малюнків.

РОЗДІЛ 1

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ДОСТАВКИ МЕРЕЖІ «DOMINO'S PIZZA», м. Київ

1.1. Теоретичні засади управління доставкою в ресторанному бізнесі

Кур'єрська доставка – це процес транспортування замовлення кур'єром з вихідного пункту в зазначений пункт клієнтом. Кур'єрська доставка характеризується своєчасністю, доставкою додому або у офіс, надійністю, розрахунок готівковий або безготівковий, замовлення послуги по телефону або через інтернет [18].

Перевезення продуктів харчування є досить складною та ризикованою діяльністю, оскільки компанії беруть на себе багато ризиків та відповідальності.

Довгий час онлайн-доставка їжі не є чимось новим на ринку, особливо в розвинених країнах, таких як США, Велика Британія, країни Західної Європи та високорозвинені країни Азії, такі як, Китай, Японія та Південна Корея. Продуктовий сегмент ринку має певні особливості і знаходиться в стадії активного зростання, а непродовольчий сегмент близький до насичення.

Управління кур'єрською службою доставки їжі – це процес розробки стратегії, планування, управління та контролю потоку готової продукції та формування збору замовлень від ресторану до споживача з урахуванням специфіки роботи кур'єра з адаптацією призначення та найбільш ефективного задоволення потреб потреби замовника.

Суть експрес-менеджменту структурована в термінах стратегічної та операційної областей. Завдання та основи стратегічного логістичного менеджменту в загальному управлінні підприємством пов'язані з такими процесами:

- інтеграція логістики в структуру стратегічного планування підприємства, що в основному впливає з ролі логістики як добре розвинутої системи;
- інструмент для аналізу ланцюгів поставок, формулювання логістичної стратегії та її ролі на підприємстві та позиція в загальній стратегії,

конкретизацією стратегічних положень у сфері стратегічних цілей і стратегічних проєктів їх реалізації;

- визначенням адекватної стратегії організації логістики на підприємстві, яка охоплює передусім формування адекватної щодо стратегії організаційної структури логістики, з урахуванням критеріїв, що спираються на структуру логістичних функцій і процесів, а також формування логістики як процесу розвитку організації підприємства.

Добре узгоджені стратегії, професійні команди та вмотивовані співробітники досягаються, але неповними частинами того, що потрібно для успішної трансформації бізнесу. Система оцифрування також включає спеціальний інструментарій, який синергетично забезпечує якісні зміни.

Освоєння каналу онлайн-продажів змусило логістичних операторів внести серйозні зміни в роботу – скоротити час реагування (збір замовлення, доставка) і розширити спектр послуг. Останнє особливо важливо, оскільки воно не тільки покращує стандартні послуги, але й принципово додає нові функції, яких немає в традиційних службах експрес-доставки.

Відмінною рисою комплексного формування онлайн-замовлень та доставки продуктів харчування, крім традиційного управління товарними потоками, є значний обсяг послуг в області інформаційної логістики, а також забезпечення платежів, організація служби підтримки, колл-центру і багато інших послуг, значна частина яких ще недавно до кур'єрських послуг не мали відносини.

У надзвичайно конкурентному світі роздрібної торгівлі максимальна зручність у купівлі, доставці та оплаті важлива роль у залученні покупців, а також гнучкість у кожному аспекті взаємодії з клієнтами.

Для кінцевого споживача це означає кілька варіантів замовлення, кілька способів оплати та можливість вибору типу та швидкості доставки. Для постачальників логістичних послуг необхідно забезпечити виконання вищевказаних функцій за оптимальних витрат. Рис. 1.1



Організувати та забезпечити необхідний рівень гнучкості обслуговування та індивідуального підходу до кожного замовлення неможливо без потужної ІТ-системи, яка дозволяє керувати всіма процесами та вільно взаємодіяти з усіма учасниками на кожному етапі логістичного процесу. Тому ще однією важливою особливістю у формуванні онлайн-замовлень є вимога до кур'єрських служб – комунікація з клієнтами та кур'єрами одночасно.

Одним із ключових факторів успіху є чітка взаємодія служб доставки та збору замовлень: підготовлене замовлення має бути відправлено якомога швидше. При доставці товару кур'єру необхідно також надіслати повідомлення організації доставки. При цьому адміністратори мережі прагнуть надати покупцям максимально варіативний вибір доставки та широкий спектр послуг.

Сьогодні багато великих українських ресторанів швидкого харчування здійснюють управління кур'єрською службою самостійно. Однак власний логістичний центр для ресторану - це скоріше вимушений захід, ніж ідеальна модель бізнесу.

З урахуванням тенденції до переходу на формування онлайн-продажів в ресторанах, професійні кур'єрські служби мають унікальну перевагу для розвитку бізнесу в цьому сегменті.

Безумовно, кожній організації притаманні свої специфічні риси, умови функціонування, які мають можливості і проблеми, що виникають в ході підприємницької діяльності. Однак будь-яка підприємницька діяльність спрямована на досягнення певного результату, а саме максимізації прибутку при мінімальному обсязі витрат. Саме з цих причин з'являється все більше і більше підходів до управління кур'єрською службою.

Ефективність діяльності, безпосередньо, відображає ступінь досягнення цілей підприємства при мінімальних, але необхідних витратах. Інакше кажучи, чим менше обсяг витрат і чим більше величина результату діяльності організації, тим вище її ефективність.

Оцінка ефективності підприємства реалізовується з метою визначення вартості бізнесу (компанії) або його частки. До такого процесу вдаються в різних випадках, тому питання про необхідність оцінки ефективності діяльності компанії встає перед її керуючими періодично.[9]

У разі, якщо організація розраховує не просто на виживання на ринку, а на великий прибуток, менеджмент і порядок оцінки діяльності, перш за все, повинні враховуватися завдання стратегічного характеру, поставлені перед керівництвом, і потенціал компанії. [1]

Оцінка ефективності діяльності підприємства дозволяє за допомогою отриманих в процесі її визначення даних зробити висновки, які допоможуть знайти баланс в роботі всіх систем організації, збільшити продуктивність праці, обрати найбільш високоефективне обладнання, підвищити відсоток займаної частки ринку за допомогою розширення збуту, що наразі доступно для підприємців завдяки цифровій трансформації. В цілому, використання даної процедури відкриває для компанії успішний шлях розвитку і задає впевненість в майбутньому.

Цифрова трансформація бізнес-процесів заснована на зборі даних визначених у Таблиці 1.

Таблиця 1.1

Значення даних необхідних для цифрової трансформації

№	Перелік даних	Значення
1	Витрати ресурсів (Inputs)	людські, фінансові та матеріальні ресурси, що використовуються в ході діяльності організації.
2	Дії (Activities)	використання ресурсів для виконання поставлених завдань.
3	Результати (Outputs)	короткострокові наслідки, що виникають з дій по виконанню поставлених завдань.
4	Підсумки (Outcomes)	середньострокові зміни, породжувані отриманням результатів.
5	Наслідки (Impacts)	довгострокові зміни, що породжуються в часі досягненням встановлених в якості мети результатів і їх підсумків.

Джерело: розроблено автором на основі даних[10]

Для оцінки ефективності можуть бути використані безліч різних методів оцінки ліквідності, заборгованості, рентабельності, синергії, моделювання з використанням спеціального програмного забезпечення, аналіз моделей та перевірка дослідженої інформації.

Отже, кур'єрська доставка – це транспортування замовлення кур'єром з місця відправлення до адреси, вказаної клієнтом. Кур'єрська доставка характеризується своєчасністю, доставкою додому чи офісу, надійністю, готівковим або безготівковим розрахунком та замовленням послуг за телефоном або онлайн.

Цифрова економіка - це бізнес-діяльність, у якій цифрові дані є ключовим фактором виробництва, а обробка великих обсягів даних та використання результатів їх аналізу дозволяє значно підвищити ефективність різних видів виробництва, технологій, обладнання, зберігання, продажу та доставки товарів та послуг порівняно з традиційні форми бізнесу.

1.2 Організаційно-економічний аналіз діяльності служби доставки суб'єкта ресторанного бізнесу

Domino's Pizza — міжнародна мережа піцерій; одна з найбільших у світі мережа ресторанів піци. Має понад 17000 корпоративних та уповноважених філій у більше ніж 85 країнах за ліцензії франчайзинг.

З 1973 року компанія гарантувала отримання протягом 30 хвилин після замовлення, або, в іншому випадку, вони отримають її безкоштовно. У середині 1980-х, через проблеми з доставкою, компанія змінила гарантію з «безкоштовно» на «3 долари» в разі затримки більш ніж на 30 хв, а в 1993, після декількох судових процесів, і зовсім відмовилася від неї. Однак, слоган компанії: "Швидка доставка гарячої піци не більше ніж через 30 хвилин після прийняття замовлення. Розумні ціни, прийнятний прибуток", - є досить високою планкою для кур'єрської служби, яку, на відміну від інших ресторанів, компанії не віддає на аутсорс. У мінливих обставинах, спричинених COVID-19, послуги доставки стали особливо важливими. [9]

Перша «Domino's Pizza» відкрилася в Україні 8 жовтня 2010 року в центрі Києва, на Подолі. У 2023 році мережа «Domino's Pizza» має 60 піцерій по всій країні, а саме в таких містах: Київ, Одеса, Львів, Бровари, Ірпінь, Вишневе та Вінниц.

Під час воєнного вторгнення у 2022 році мережа піцерій працює у звичайному режимі доставки, в закладі та "на виніс".

Domino's Pizza надає послуги з доставки їжі. Продукція доставляється кінцевому споживачеві спеціально організованою кур'єрською службою. Кур'єрська служба - це спеціально організована служба доставки замовлень. Кур'єри компанії Domino's Pizza є повноцінними робітниками, оскільки вони працюють повний робочий день, зобов'язані носити уніформу та виконувати певні зміни з погодинною оплатою праці.[2]

Оскільки доставка є досить складним процесом, що вимагає великої кількості інформації та людських ресурсів, в організації доставки задіяні всі відділи компанії.

В даному випадку кур'єри пробивають чек у споживача самі, гроші ж надходять на рахунки компанії, а від них до ресторанів в мережі. Комісія представлена, як правило, 1,5 – 3 % від вартості доставленого продукту.

Робота служби доставки постійно супроводжується роботою інших підрозділів суб'єкту ресторанного бізнесу. Першочергово робота служби доставки тісно пов'язана з роботою кухні закладу - виконання замовлень, визначення часу доставки замовлення та пакування, ці функції напряду залежать від кухні. Технічний та ІТ відділ забезпечує обслуговування та контроль роботи технічного обладнання, комп'ютерних систем та онлайн сервісів задля їх коректної роботи. Основна мета роботи технічного відділу, відповідно до відділу доставки, виключити або мінімізувати простої в роботі через технічні несправності. HR-відділ відповідає за повний штатний склад працівників служби доставки..

При транспортуванні продукції однією з головних вимог є захист її від можливих впливів навколишнього середовища та забруднення. Умови транспортування повинні бути максимально наближені до умов складського зберігання. Санітарні умови під час транспортування також повинні бути дотримані. Харчові продукти швидкого псування, повинні піддаватися суворому режиму транспортної санітарії. Основною вимогою до перевезення харчових продуктів є те, що вони повинні перевозитися в спеціальних контейнерах.

Контейнери для перевезення харчових продуктів - це термосумки різних розмірів, які герметично закриваються, щоб запобігти потраплянню повітря і світла всередину з метою збереження температурного режиму всередині сумки якомога довше.

Компанія пропонує споживачам програму лояльності Domino's Club що є загальною Програмою лояльності ТМ "Domino's Pizza", що спрямована на

формування та підтримання обізнаності, просування, стимулювання продажів та просування на ринку товарів і послуг, що реалізуються піцеріями даної торгової марки.

Програма лояльності Domino's Club передбачає:

- накопичення балів та трансформацію у віртуальні кошти, які використовуються як знижка, за для зменшення вартості замовлення.
- Організація та проведення для учасників програми рекламних маркетингових акцій, через адресне розповсюдження рекламної, довідкової та іншої інформації.
- Учасник програми має право на користування одночасно як бонусами, так і додатковими негрошовими перевагами.
- Участь у Програмі лояльності є повністю безоплатною, та не передбачає сплати будь-яких платежів, призначенням яких є оплата участі у програмі.

Хто може стати учасником програми:

- особа, що досягла 18 років.
- особа, що добровільно дає згоду на обробку персональних даних, шляхом підписання анкети.

Персональні дані обробляються з метою підвищення та підтримання обізнаності про діяльність в мережі піцерій ТМ "Domino's Pizza" та проведення рекламних, маркетингових та інших заходів; за вибором володільця бази персональних даних програми лояльності ТМ "Domino's Pizza". розповсюдження повідомлень та реклами щодо заходів, страв та послуг, які організуються або пропонуються в мережі піцерій ТМ "Domino's Pizza" та/або партнерами мережі піцерій ТМ "Domino's Pizza"; проведення статистичних та/або оціночних досліджень щодо ефективності діяльності піцерій ТМ "Domino's Pizza".

При обробці персональних даних володільць бази персональних даних програми лояльності ТМ "Доміно Піца" вживає всіх необхідних організаційних і технічних заходів для захисту персональних даних від неправомірного або

випадкового доступу до них, знищення, перекручення, зміни, блокування, відтворення, поширення, а також інших неправомірних дій.

Для використання програми лояльності необхідно виконати такі дії:

1. Зареєструватися у Програмі лояльності через додаток або веб-сайт, вказавши такі данні: номер телефону, електронну пошту, адресу, ПІБ, дата народження.
2. Озвучувати оператору номер мобільного телефону при кожному замовленні.
3. Для реалізації накопичених бонусів на номер телефони прийде повідомлення з кодом, який треба озвучити касиру чи оператору для оформлення замовлення. Після чого на той самий номер клієнт отримує інформацію з кількістю списаних бонусів та залишком на бонусному рахунку.

Умови та порядок нарахування балів:

- Бонуси нараховуються на віртуальний рахунок покупця на загальну суму чека в мережі ТМ «Domino`s Pizza» у розмірі:
 - 0,01 грн - 300,00 грн - 1% від суми замовлення
 - 300,01 грн - 800,00 грн - 2% від суми замовлення
 - 800,01 грн - 1200,00 грн - 3% від суми замовлення
 - 1200,01 грн та більше - 5% від суми замовлення
- Якщо у замовленні використано купон зі знижкою, розмір нарахування бонусів становить 1% від суми замовлення.
- Нарухування і активація бонусів відбувається через 24 години.
- Активні бали зберігаються, накопичуються і пожуть бути використані впродовж 42 календарних днів.
- Знижка надається з розрахунку 1 гривня знижки за 1 бонус. При використанні бонусів, відповідна кількість бонусів списується з віртуального рахунку учасника Програми.

- Максимальний розмір знижки на кожну одиницю товару, що надається за рахунок бонусів, не може перевищувати значення, що розраховується згідно формули: *Максимальний розмір знижки = Ціна товару – 0,01 грн.*
- Бонуси не можуть бути використані для оплати замовлення (частково або повністю), в якому використано купон “Шалений вівторок”
- Учасник Програми не може передавати накопичені бонуси іншій особі, у тому числі іншому учасникові Програми. Накопичені бонуси не підлягають грошовому відшкодуванню.

Організаційна структура компанії «Domino`s Pizza» представлена на рисунку 2.1 [5].

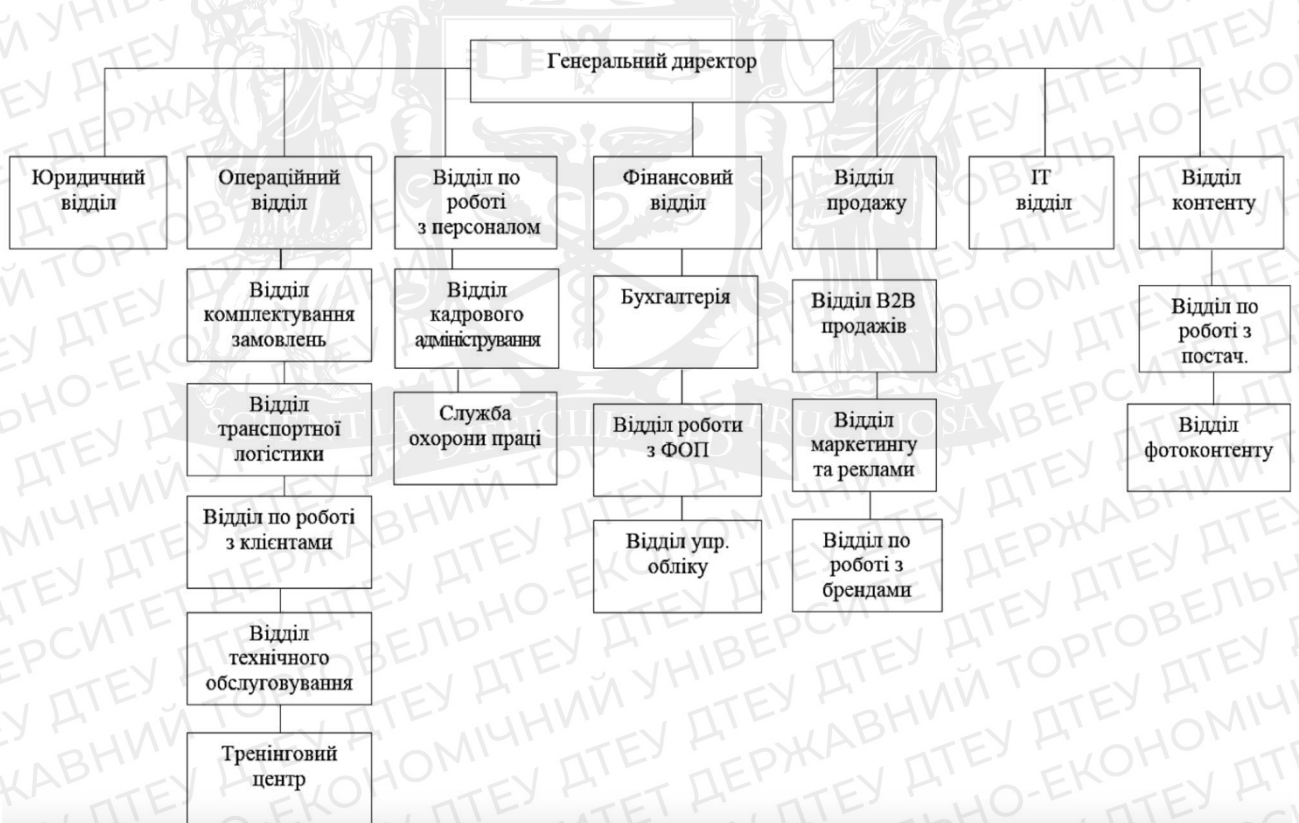


Рис. 1.2 – Організаційна структура компанії «Domino`s Pizza» Джерело: розроблено автором на основі даних наданих підприємством

Коли стало зрозуміло, що повернення ресторанної індустрії до нормального ритму займе тривалий час, можна було прийняти рішення про оптимізацію найбільш збиткових точок. Через те, що піцерії історично були

одним із найбільш стійких до пандемії сегментів завдяки високій частці доставки. Пандемія 2020 року погіршила ситуацію для Domino's Pizza, якій довелося заморозити розвиток і займатися збереженням бізнесу, у більшій мірі через падіння інтересу потенційних франчайзі.

Незважаючи на занепад індустрії 2020 року франшиза продовжила розвиток та вже 2021 році реабілітувалася після пандемії. І за даними 2022 року компанія показує високий рівень фінансової стійкості компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Рис.1.3

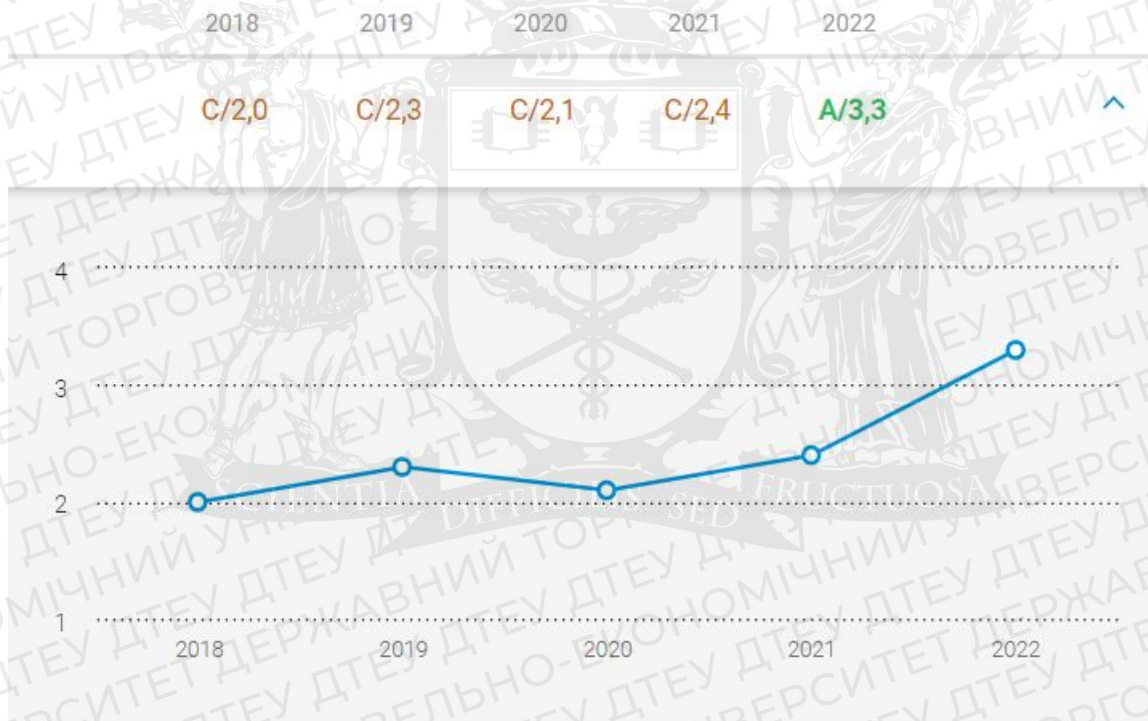


Рис.1.3 Скоринговий індекс фінансової стійкості компанії Domino's Pizza

Джерело: розроблено автором на основі даних[11]

Розглянемо економічну діяльність мережі Domino's Pizza. Основні економічні показники компанії наведені у табл.2.1.

**Звіт про фінансові результати компанії Domino's Pizza
2020 - 2022 років**

п/п	Показники, тис.грн.	2020	2021	2022	абс	абс	відн	відн
					2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
1	Чистий дохід	506578	563738	363913	57160	-199825	0,11	-0,35
2	Собівартість	253589	297115	172997	43526	-124118	0,17	-0,42
3	Валовий прибуток / збиток	252989	266623	190916	13634	-75707	0,05	-0,28
4	Інші операційні доходи	14572	21396	32693	6824	11297	0,47	0,53
5	Адміністративні витрати	19744	25433	13528	5689	-11905	0,29	-0,47
6	Витрати на збут	248788	258824	137848	10036	-120976	0,04	-0,47
7	Інші операційні витрати	43406	12367	65235	-31039	52868	-0,72	4,27
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	-44377	-8605	6998	35772	15603	-0,81	-1,81
9	Інші доходи	129	1346	302	1217	-1044	9,43	-0,78
10	Інші витрати	207	6	16	-201	10	-0,97	1,67
11	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-44455	-7265	7284	37190	14549	-0,84	-2,00
12	Податок на прибуток	-8001,9	-1307,7	1311,12	6694,2	2618,82	-0,84	-2,00

п/п	Показники, тис.грн.	2020	2021	2022	абс	абс	відн	відн
13	Чистий фінансовий результат, тис.грн	-36453	-5957,3	5972,88	30495,8	11930,18	-0,84	-2,00

Джерело: розроблено автором на основі даних[11]

Отже за результатами аналізу табл.1.2 можемо спостерігати динаміку позитивних змін протягом останніх трьох років, що наочно зазначено у показниках чистого фінансового результату, що у 2020 та 2021 роках були збитковими і лише у 2022 році показав позитивний результат, що складає 5972,88 тис.грн. І хоча, якщо враховувати що показник валового прибутку 2022 року(190916 тис.грн) менший у порівнянні з показником 2021 роком(266623 тис.грн), результат аналізу повного звіту свідчить про підвищення рентабельності. Дані рентабельності підприємства наведені на рис.1.4,1.5

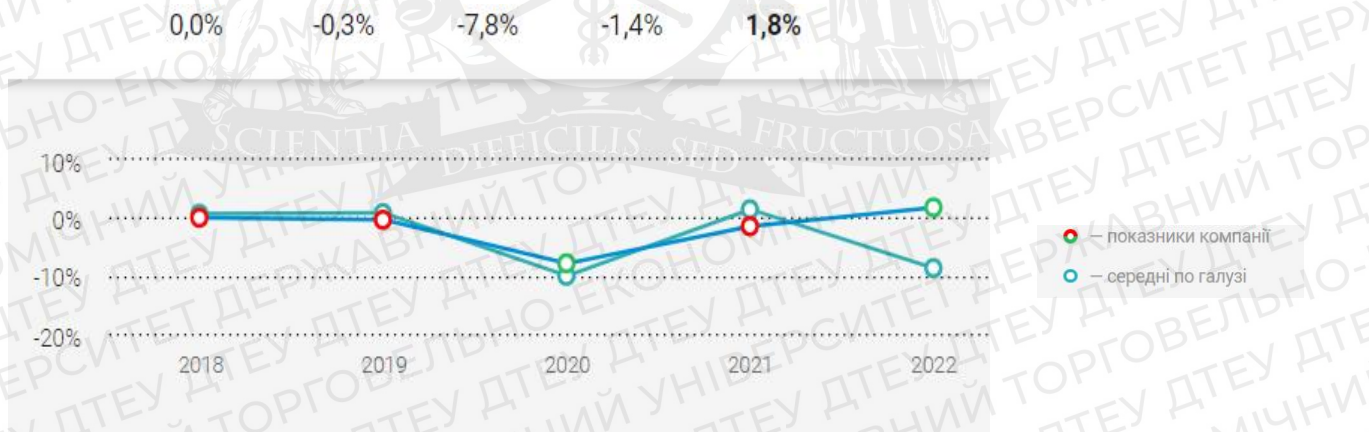


Рис. 1.4 Графік змін показнику чистої рентабельності витрат. Джерело: розроблено автором на основі даних[11]

Чиста рентабельність витрат - індикатор прибутковості, що вказує на відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованих товарів та операційних витрат, пов'язаних з реалізацією продукції.

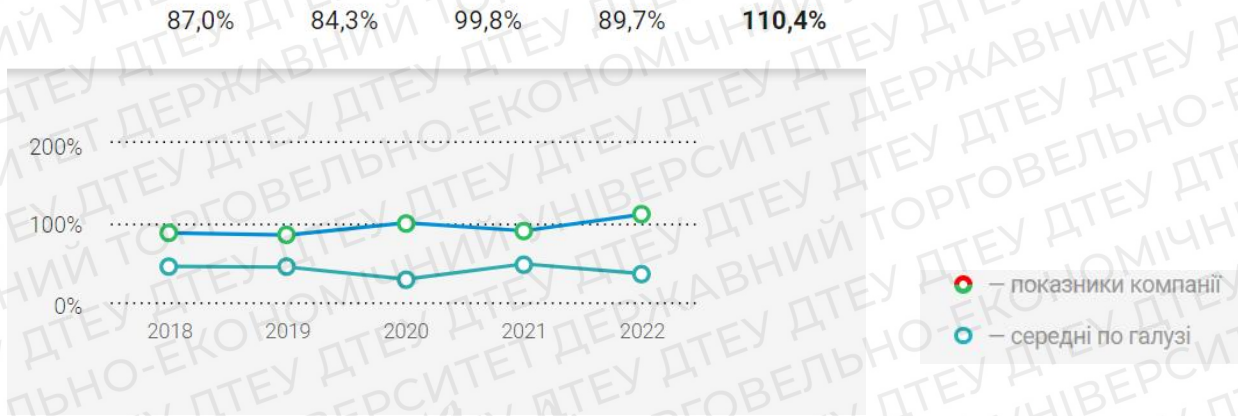


Рис.1.5 Графік змін показнику валової рентабельності собівартості.

Джерело: розроблено автором на основі даних[11]

Отже, варто зазначити що підприємство протягом 2018-2021 років мало від'ємний показник рентабельності стало рентабельним у 2022, чиста рентабельність витрат підприємства становила 1,8% (>0), і валова рентабельність собівартості становила 110,4%.

Необхідно зазначити показники ліквідності мережі Domino's Pizza в Україні на табл. 1.3. Характеристика та методи розрахунку показників наведені у Додатку А.

Таблиця 1.3

Показники ліквідності мережі Domino's Pizza 2018 - 2022 років

Джерело: розроблено автором на основі даних наданих підприємством

Ліквідність	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Поточна ліквідність	55,9%	36,5%	32,4%	23,5%	25,0%
Абсолютна ліквідність	5,7%	6,1%	2,8%	2,8%	3,0%
К - швидкої ліквідності	17,8%	14,3%	9,7%	8,3%	17,8%
Відношення грошових коштів до активів	4,6%	5,4%	2,7%	4,5%	4,8%
Проміжний коефіцієнт покриття	17,8%	14,3%	9,7%	8,3%	17,8%

Отже за даними табл.1.3 можемо зробити висновок, що показники ліквідності мережі у більшості є нижчими за середні показники галузі, зокрема показник абсолютної ліквідності був стабільним починаючи з кризи галузі 2020

року, та зрівнявся з середнім показником лише у 2022 році, що пов'язано з спадом ліквідності по галузі у зв'язку з Війною 2022 року, але досліджувана мережа залишалась стабільною незважаючи на негативні чинники. Також треба зазначити, що впродовж 5 останніх років показник відношення грошових коштів до активів залишається вищим за середній показник у галузі, що свідчить про можливість стабільної та прибуткової роботи мережі.

В решті решт, можемо зробити такі висновки на основі економічних показників підприємства, мережі "Domino's Pizza": як і будь-який інший заклад харчування, не оминули згубні наслідки карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19. Втім, підприємство пережило кризу, продовжує функціонувати та лишається рентабельним та платоспроможним навіть в негативних умовах та небезпеці спричинених повномасштабним вторгненням 2022 року. Головним ресурсом та цінністю для споживачів залишається високоефективна послуга доставки, яка є найбільш затребуваною послугою серед споживачів закладу.

1.3 Аналіз технології прийому замовлень споживачів та управління роботою кур'єрів

Організація процесу доставки починається коли клієнт замовив доставку на сайті або за телефоном, вказав свою адресу та необхідні страви, після чого вказав свій контакт, дані карти та часовий інтервал в який зручно прийняти замовлення. Замовлення потрапить до загальної бази оператора - людини, що буде відповідальною за передачу замовлення в роботу. Рис.1.3



Рис.1.6. Цикл-схема опрацювання замовлення. Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Функціонал співробітників відділу транспортної логістики наведений у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Функціональні обов'язки співробітників відділу транспортної логістики компанії Domino's Pizza

№	Кадрова посада	Мета співробітника	Функціональні обов'язки
1	Оператор	Контроль доставки кур'єром. Зв'язок з іншими відділами. Здійснює функцію комунікації між кур'єрами і контакт-центром.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Супровід кур'єра за маршрутом доставки ➤ Коригування замовлень ➤ Оформлення повернень і передача їх у відділ фінансів. ➤ Передача проблем з клієнтом оператору. ➤ Отримання і обробка інформації від контакт-центру. ➤ Передача інформації про нештатні ситуації, збої в доставці ➤ Обробка даних по позаштатних ситуацій ➤ Обробка пошти
2	Логіст	Планування і забезпечення доставки замовлень клієнта.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Формування основи даних для графіка роботи кур'єрів з урахуванням максимального залучення до транспортної роботи всіх штатних кур'єрів. ➤ Інформування кур'єрів про планові режими роботи на наступний день і зміни в графіку роботи. ➤ Складання маршрутів кур'єрів по закріпленім за ним зонам доставки. ➤ Контроль виконання слотів доставки і вживає

№	Кадрова посада	Мета співробітника	Функціональні обов'язки
			<p>заходів щодо виконання доставок в обрані клієнтам тимчасові слоти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Збір і узагальнення інформації щодо запізньованих планових доставок. ➤ Інформування ведучого логіста про всі ситуації та зміни у замовленнях та доставці. ➤ Навчання кур'єрів та контроль виконання вимог і стандартів. ➤ Надання допомоги кур'єрам. ➤ Моніторинг ситуацій та приймання рішень "на місці" ➤ Внесення пропозицій щодо поліпшення якості послуг.
3	Ведучий логіст	Контроль, планування та забезпечення оптимальних маршрутів та умов доставки, як для працівників, так і для споживачів. Комунікація з усіма відділами для ефективної роботи.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Щоденне звітування по штатній чисельності кур'єрів і фактичний графік роботи кожного кур'єра. ➤ Складання графіків роботи кур'єрів з урахуванням прогнозів, нормативних показників та даних ABC-аналізу. ➤ Перевірка балансу кур'єрів. ➤ Організовує та контролює переміщення тари і холодоагенту за запитом. ➤ Контроль статусу замовлень, складання маршрутів та моніторинг показників по заявам. ➤ Аналіз кадрового складу робітників.
4	Супервайзер	Контроль, аналіз ABC та планування роботи кур'єрів та логістів по регіонах. Синхронізація зусиль сторі і кур'єрської доставки, а також підготовка коректних вступних для складання графіків кур'єрів.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розрахунок по замовленням на підставі планів по компанії та прогнозів на місяць ➤ Аналіз продуктивності та ефективності роботи кур'єрів ➤ Внесення пропозицій щодо поліпшення доступності сервісу. ➤ Складання графіків роботи відділу логістики. ➤ Аналіз і загальне керівництво поточною ситуацією по статусу дня, формування резервів. ➤ Взаємодія з HR-департаментом з питань набору кур'єрів. ➤ Здійснює контроль за станом фін.дисципліни кур'єрів, розрахунок потреб по форменому одязі, технічних засобів для кур'єрів і направляє запит на закупівлю.
5	Начальник відділу транспортної логістики	Забезпечення і організація доставки і супровід замовлень в строк і в належній якості.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Забезпечення функціонування відділу. ➤ Контроль за виконанням функцій. ➤ Підрахунок КРІ відділу і процесу доставки. ➤ Складання вимог до автомобіля і кур'єру. ➤ Кадрове забезпечення процесу

Джерело: розроблено автором на основі даних наданих підприємством

Логістичне управління службою доставки мережі і кожним кур'єром в цілому потребує задіяти численний персонал відділу операцій, та взаємозв'язком з кожним підрозділом під час виконання замовлення, враховуючи всі нюанси та форс-мажорні ситуації. Також саме на відділі операцій зосереджена вся комунікація з клієнтами на-кшталт зміни у замовленні, часу або місця доставки, відміни замовлень та повернення коштів. Як, в свою чергу, взаємодія з кур'єрами, що стосується зміни маршруту, проблем з замовленням та інформації, щодо затримок, яка потрапляє до операторів, а вони в свою чергу доносять інформацію до споживачів.

Також супервайзер аналізує та систематизує дані щодо продуктивності та ефективності роботи кур'єрів проводячи навчання та вибірково перевіряючи якість наданих послуг, перевірки маршрутів та складання графіків роботи логістичного відділу.

Об'єм роботи що виконує логістичний відділ непомірно великий та потребує якісно сформованої та ефективної системи контролю та обліку персоналу, для продуктивної та безперебійної роботи всієї системи. Для цього використовують автоматизовані системи CRM, що дозволяють формувати базу замовлень, збирати та зберігати контактні данні клієнтів незалежно від способу оформлення замовлення (за номером телефону, на сайті або через мобільний додаток). Замовлення створюються автоматично при введенні номера телефону, з швидким входом в меню і простою у використанні панеллю оператора. Це значно скорочує час, необхідний для обробки замовлення та доставки товару або готової страви за адресою. CRM має зручний інтерфейс в режимі "єдиного вікна", що дозволяє користувачам керувати всіма заявками, відстежувати їх статус і призначати кур'єрів. Такий підхід дозволяє кур'єрським службам ефективно виконувати замовлення, навіть коли вони найбільш завантажені.

Для оцінки роботи кур'єрської служби ми провели незалежне опитування серед споживачів полярної і закритої форми анкетування, зміст якого наведений у додатку Б.

В опитуванні прийняло участь 103 особи, результати якого наведені у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Результати опитування споживачів послуг мережі Domino's Pizza

Критерій/бал	Спільне враження		Якість страв		Швидкість		Комунікація з оператором		Якість доставки		Додаток	
	кільк	%	кільк	%	кільк	%	кільк	%	кільк	%	кільк	%
5	57	5,3	22	1,4	61	9,2	43	1,8	60	8,3	33	2,0
4	30	9,1	45	3,7	25	4,3	21	0,4	23	2,3	45	3,7
3	13	2,6	26	5,2	12	1,7	24	3,3	4	,9	15	4,6
2	2	,9	7	,8	5	,9	9	,7	12	1,7	7	,8
1	1	,0	3	,9	0		5	,9	4	,9	3	,9

Джерело: розроблено автором на основі даних опитування споживачів

Отже, по результатам опитування можемо зазначити досить високі показники по усім критеріям, що свідчить про задоволеність споживачами якістю наданих послуг, та низький рівень незадоволення. Але наявність негативних відгуків вказує на низку проблемних місць у системі обслуговування мережі, які мають бути усунуті керівництвом підрозділів.



Рисунок 1.7. Діаграма по результатам питання № 7 Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування споживачів

Також шляхом опитування ми визначили період доби, коли послугою доставки користується частіше. Це питання було поставлене з метою визначення годин максимальної завантаженості, для оптимізації розподілення людських ресурсів, задля підвищення рівня продуктивності. (рис. 1.7)

Останнє питання було поставлене споживачам, з метою визначення рівня завантаженості сервісів, через які клієнти роблять замовлення з закладу. По результатам, 39,8% опитуваних роблять замовлення через додаток закладу, 29,1% опитуваних віддає перевагу веб-сайту закладу, 25,2% - робить замовлення по телефону та 5,8% - роблять замовлення в самому закладі.(рис.1.8)

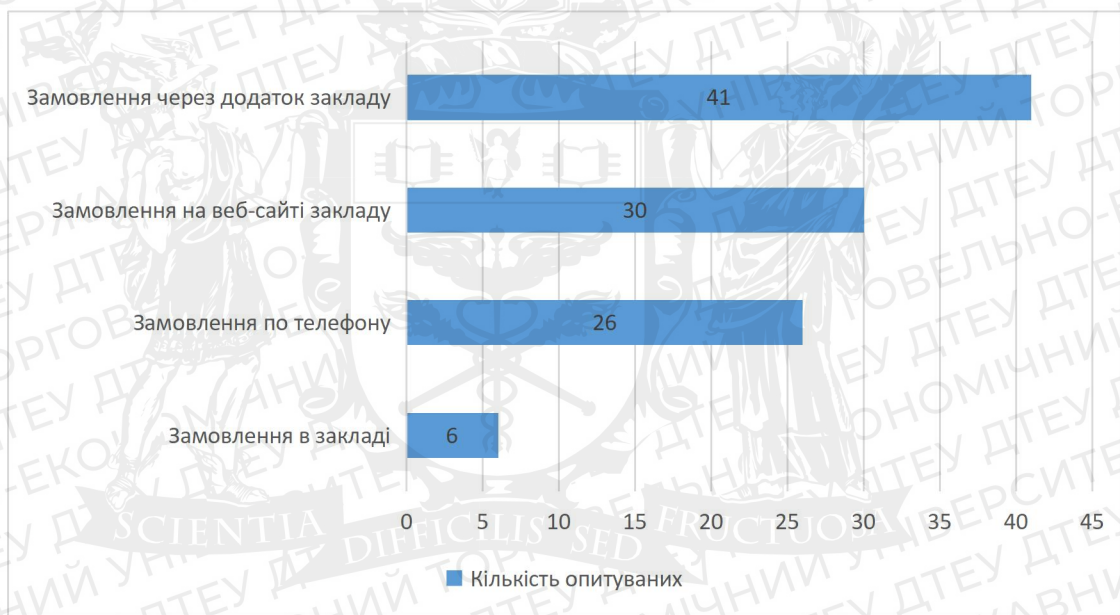


Рисунок 1.8. Питання №8. Джерело: розроблено автором на основі

Отже, проаналізувавши результати опитування можемо зробити висновок, що послуга доставки мережі “Domino’s Pizza” має високий рівень попиту та високий рівень оцінки якості послуги. Найнавантаженіший період робочого дня для мережі припадає на період з 16:00 до 20:00, це означає що, для оптимізації роботи, потрібно залучити більше досвідчених кур’єрів підвищення продуктивності, ніж у інші години робочого дня. Найчастіше споживачі для замовлення їжі використовують саме додаток закладу, наприклад з віртуальним помічником для створення замовлення.

РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ МЕРЕЖІ «DOMINO'S PIZZA», м. Київ

2.1 Програма заходів з удосконалення доставки в закладах ТМ “Domino’s Pizza”

У сучасному економічному середовищі якість - це сукупність характеристик продукту (послуги або виробів), пов'язаних з його маркетингом, розробкою, виробництвом та обслуговуванням, які допомагають йому задовольняти потреби споживачів у кожній сфері їхнього життя за ціною, яка підходить споживачам за рівнем їх доходів.

В уніфікованих стандартах ДСТУ ISO 9000:2007 розмежовують вимоги до систем управління якістю і вимоги до продукції.

У стандарті ISO 9001 встановлено вимоги до систем управління якістю. Вони загальні й застосовні до організацій усіх галузей промисловості чи економіки, незалежно від категорії пропонованої продукції. Стандарт ISO 9001 не встановлює вимог до продукції.

Вимоги до продукції можуть встановити замовники, організація з передбаченням вимог замовників або регламенти. Вимоги до продукції та в деяких випадках до пов'язаних з нею процесів можна викладати, наприклад, у технічних вимогах, стандартах на продукцію, стандартах на процеси, контрактних угодах і регламентах.

Згідно з ДСТУ ISO 9000:2007, послуга - це результат щонайменше однієї дії, обов'язково здійсненої при взаємодії постачальника і споживача. Послуга є результатом взаємодії виконавця і його засобів праці із замовником[20].

Використовуючи міжнародний досвід необхідно відмітити, що для підвищення якості послуг ресторанного бізнесу необхідно:

- запровадження програм лояльності, наприклад, дисконтна програма, що передбачає нарахування дисконтних та накопичувальних знижок відвідувачам;
- мотивації працівників;

- створення комфортного, різноманітного, цікавого відпочинку, забезпечення високоякісного обслуговування;

- виконання працівниками ресторану індивідуальних побажань гостей;
- акуратність при виконанні будь-якого виду робіт при обслуговуванні;
- постійний контроль і самоконтроль за якістю роботи;
- точний розподіл часу;
- професійна і соціальна компетентність.

Використання різноманітних методів управління забезпечує створення замкнутого процесу, який розпочинається з визначення потреб ринку та їх задоволення і включає до себе всі фази постійного удосконалення якості та конкурентоспроможності послуг, котрі надаються.

Раніше, до повномасштабної війни та під час пандемії, служби доставки їжі розглядали своїх партнерів з точки зору зростання. Іншими словами, компанії дивилися на те, скільки нових користувачів залучив ресторан, і на їхній рівень утримання (% користувачів, які повернулися до закладу протягом 30 днів). На основі комбінації цих двох критеріїв агрегатори розділили ресторани на чотири групи, щоб працювати з найкращими ресторанами.

Наразі ситуація дедалі складнішає. Це пов'язано з тим, що в умовах дефіциту грошей потрібно враховувати не тільки повернення користувачів, але й багато інших параметрів. Наприклад, середній розмір рахунку, час очікування кур'єра в ресторані, кількість скасувань з вини ресторану, частота помилок у замовленні тощо. Сервіс може запропонувати покращені умови співпраці або додаткові інвестиції, якщо партнер виконує всі умови.[11]

Реакція компаній у сфері FoodDelivery на складні обставини ведення бізнесу в Україні 2023 року:

- Служби доставки максимально скорочують додаткові операційні витрати.
- Вони інвестують у ті сфери, де вже працює економіка одиниці, тобто де бізнес вже є прибутковим з точки зору співвідношення між виручкою і витратами на одиницю(клієнта).
- Для оцінки ресторанів вони використовують комплексний набір показників.

Розглянемо основні тенденції розвитку сфери доставки що впроваджуються у 2023 році у табл.2.1

Таблиця 2.1

Опис основних тенденцій розвитку сфери

Тенденція	Описання
Тренди FoodTech 2023	
ДОСТАВКА В БУДЬ-ЯКОМУ ВИГЛЯДІ.	Для багатьох бізнесів є сенс робити свою доставку. Таким чином вони розвиваються у сфері доставки, не витрачаючи кошти та сторонні компанії, але через це обмежують клієнтуру.
ПРИСУТНІСТЬ ОНЛАЙН.	Соцмережі для просування бізнесу вже давно стали нормою. Ідеться про онлайн-меню, вебсайти та всі інші способи, які допомагають ресторанам знайти їх в інтернеті.
ЗБІР ДАНИХ КОРИСТУВАЧІВ	Необхідність збирати базу даних клієнтів є невід'ємною частиною кожного суб'єкту ресторанного бізнесу, бо ця інформація має величезну цінність, спрощує подальшу роботу з клієнтами, підтримання зв'язку та забезпечення особистого сервісу для кожного клієнта.
ПОТУЖНА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ	Оскільки інформація є ключовим ресурсом у сучасному світі, використання сучасних технологій для управління даними може допомогти компаніям покращити свої операції та швидше розвивати бізнес. Величезна кількість цифрових даних, які людство генерує що секунди, вимагає багато місця для зберігання, але вони допомагають компаніям вести бізнес.
Тренди FoodTech майбутнього	
РОБОТИЗАЦІЯ БАЗОВИХ ПРОЦЕСІВ.	У багатьох європейських країнах витрати на заробітну плату занадто високі, і компанії постійно шукають способи їх скорочення. Завдяки використанню роботів доставка подешевшає, а приготування піци, наприклад, стане більш автоматизованим.
АЛЬТЕРНАТИВНІ ПРОТЕЇНИ – ШТУЧНІ М'ЯСО ТА РИБА	Цей тренд пов'язаний із багатьма іншими тенденціями у сфері здорового способу життя. Деякі з них уже прибуткові, і це демонструє, що на них є попит. Особливо на розвинутих ринках, тому вони будуть розвиватися й надалі. Інвестиції, які вони отримали, тільки це підтверджують.
ЕКОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ	Дуже багато рестораторів інвестують у спеціальне пакування для доставки замовлень, бо для багатьох людей це важливо. За кілька років це буде настільки критично впливати на вибір споживача, що всі компанії будуть переходити на стандарти з food waste і food packaging тільки для того, щоб клієнти лишалися з ними.

Джерело: розроблено автором на основі даних[12]

Аналітики McKinsey повідомляють, що клієнти, особливо міленіали, готові платити на 30% більше за доставку того ж дня. Очікується, що до 2025 року цей вид доставки охопить 25% частки ринку. Комусь це може здатися старою новиною, але влада міленіалів у секторі доставки їжі надзвичайно зросла за останній рік.

Для досягнення успіху та підтримання конкурентної позиції, необхідно бути швидким і гнучким: змінюватися за потреби, а не за нагоди. Дослідивши діяльність даної франшизи, ми виявили декілька спрямувань для покращення результативності та підвищення:

- Скорочення операційних витрат
- Підвищення продуктивності
- Заохочення працівників

У таблиці 2.2 представлена програма заходів, що запропонована для оптимізації роботи та підвищення результативності.

Таблиця 2.2

Програма заходів спрямованих на оптимізації результативності системи управління мережі “Dominos Pizza”

№	Програма заходів	Опис програми заходів	Цілі впровадження заходів
Скорочення операційних витрат			
1	Застосування потужнішої системи CRM	Підключення і робота з потужною системою збору, зберігання та обробки даних клієнтської бази та результатів роботи по кожній точці збуту і кур'єру. Обробка інформації і прогнозування клієнтської поведінки та аналіз роботи персоналу та реорганізація робочої сили	Спрощення процесу збору та використання бази даних клієнтів, автоматичне створювання акційної продукції на основі аналізу статистики замовлень, розробка персональних акційних пропозицій під кожного клієнта задля утримання аудиторії.
2	Створення віртуального помічника	Чат бот спрямований на оформлення замовлення у додатку, що буде підключений до спільної бази даних та на основі аналізу зможе пропонувати клієнтам позиції з меню основані на персональних вподобаннях, відповідати на питання та підбирати позиції згідно висунутим критеріям. Система автоматично завантажує підтвержене замовлення у систему з зазначенням усіх необхідних даних, дозволяє вносити зміни під час виконання замовлення.	Розвантаження потоку клієнтів у операторів. Дозволить зменшити кадровий склад операторів. Збільшити потік клієнтів у мережі. Зріст кількості можливих опрацьованих замовлень.

№	Програма заходів	Опис програми заходів	Цілі впровадження заходів
Підвищення продуктивності			
1	Оптимізація формування онлайн замовлень	Створення системи, щоб отримана від клієнта інформація відразу завантажувалася в систему, і кур'єр в режимі реального часу міг стежити за змінами і коригувати свій маршрут, уникаючи ланки де інформація ввід клієнта перед потрапляння до кур'єра проходить через супервайзера.	Зменшення навантаженості супервайзерів і операторів Підвищення швидкості реакції кур'єрів на внесені зміни. Заощадження на мобільному трафіку для зв'язку клієнта з оператором та операторів з водіями
2	Перерозподіл зон відповідальності кур'єрів	Впровадити систему розподілу замовлень за рівнем складності. Наприклад, молоді кур'єри, які не знають обхідних маршрутів, або не можуть спланувати заздалегідь оптимальний шлях можуть не отримувати посилки з високим рівнем складності, залишивши це більш досвідченим.	Підвищення швидкості транспортування замовлень. Заощадження на пальному для водіїв. Зріст ККД по роботі кур'єрів різного виду перевізників: мото-, вело-, автокур'єрів
Мотивація працівників			
1	Тренінги та майстер класи	Проведення тренінгів та майстер класів двічі на квартал, де команда отримує важливі навички для роботи в оновлених умовах.	Підняття командного духу та обізнаності і відповідальності працівників. Досягання спільної мети разом з командою, підтримання цінностей організації.
2	Мотиваційна програма для відділу операцій	Введення системи балів, та грошових заохочень працівників. Наприклад: +10% від ставки за виконані 30 доставок у день для кур'єрів та в залежності від кількості опрацьованих замовлень для операторів	Заохочення працівників до роботи шляхом мотиваційної програми підніме спільний змагальний дух співробітників, та мотивує працювати активніше.
3	Створення корпоративного додатку	Корпоративний додаток повинен містити в собі кілька основних елементів. Мотиваційну частину: систему балів, рейтингів, досягнень, поточних показників, бонусну програму. Інформаційна частина: каталоги компанії, презентації, корпоративні новини, звіти і аналітику, чат підтримки працівників на рахунок питань різного спрямування. Навчальна частина: відео-тренінги, поради від старших робітників, де ті можуть поділитися власним досвідом.	Мотиваційна частина, покликана створювати і підтримувати високий рівень залученості. Інформаційна частина дає змогу користувачеві "на ходу" подивитися потрібні матеріали. Навчальна частина, призначена для розвитку співробітників.

Джерело: створення автором

2.2 Обґрунтування результативності рекомендацій

ТМ “Domino’s Pizza” є стабільною і конкурентоспроможною компанією на ринку доставки їжі в Україні. На тлі нинішньої кризи і дефіциту коштів, кожна структура намагається привернути увагу споживачів будь-якими методами, конкуренція стає дедалі агресивніше. Щоб бути конкурентноспроможними на ринку, підприємство має активно використовувати можливості сучасних технологій, підлаштовуватися під стрімкий темп та особливості ведення бізнесу.

Такі заходи як, застосування потужнішої системи збору та обробки даних, створення віртуального помічника, оптимізація формування онлайн замовлень та створення корпоративного додатку, можна об’єднати у одну велику групу заходів цифрової трансформації організаційного процесу.

Таблиця 2.3

План реорганізації управлінських процесів шляхом цифрової трансформації відділу операцій у мережі “Dominos Pizza” у 2024 році

Період/ Кроки реорганізації	2024												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Формування плану для роботи з цифрової трансформації													
Проведення преговорів, щодо залучення грошових активів компанії задля проведення цифрової трансформації	+	+											
Початок роботи над впровадженням нової потужної платформи			+	+	+								
Навчальні тренінги для відділу операцій з використання та роботи з новою цифровою системою			+	+	+								
Використання запропонованої цифрової системи					+	+	+	+	+	+	+	+	+
Аналіз роботи рекомендованої цифрової системи						+	+	+	+	+	+	+	+
Оцінювання ефективності до/після впровадження нової цифрової системи	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Залучення незалежних аудиторів для оцінки роботи мережі “Dominos Pizza” на ринку м. Київ				+	+	+	+						

Джерело: створено автором

Вище представлений план впровадження запропонованих заходів, що наведені у табл.2.2, з зазначенням термінів виконання у розрахунку на 2024 рік.

Табл. 2.3

Відповідно до сформованого плану заходів слід розрахувати бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів для покращення результативності роботи відділу доставки мережі “Dominos Pizza”. В статтях витрат будуть використані графи попередньо сформованого плану по роботі та додаткові графи з інших спрямувань. Зазначимо, що кошти можуть бути використані з існуючого капіталу ТМ “Dominos Pizza” або з можливістю використання інвестицій, детальніше відобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Бюджетування заходів спрямованих на оптимізації результативності системи управління мережі “Dominos Pizza”

Захід	Стаття витрат	Персонал, задіяний у виконанні завдань	Сума, грн
Формування плану для роботи з цифрової трансформації	Оплата праці	Генеральний директор	30000
Проведення преговорів, щодо залучення грошових активів компанії задля проведення цифрової трансформації	Оплата праці	Головний менеджер відділу фінансів	25000
Початок роботи над впровадженням нової потужної платформи	Оплата праці	Менеджер ІТ-відділу	25000
Планування програми тренінгів та майстер класів для персоналу відділу операцій	Оплата праці	Менеджер тренінгового центру	20000
Оцінювання ефективності до/після впровадження нової цифрової системи	Оплата праці	Менеджер відділу продажів	20000
Формування мотиваційної програми для робітників	Оплата праці	Начальник відділу операцій	25000
Разом:			145000

Джерело: створено автором

Як можна спостерігати, статті витрат у табл.2.3 передбачають організаційну складову керівництва по роботі з удосконалення системи управління та організації роботи відділу операцій задля підвищення результативності спільної роботи мережі “Dominos Pizza” в цілому у 2024 році.

Відповідно до цього проведемо розрахунок впровадження цифрових технологій CRM у табл.2.5.

Відповідно до сформованої табл.2.4 зазначимо, що мережа піцерій “Dominos Pizza” зможе впровадити 4 CRM-інструментів для збору, упорядкування та аналітики даних за 1098 тис.грн. В долларовому еквіваленті відповідно до офіційного курсу НБУ витрати на рік складуть 30 025,76 долл.США.

Таблиця 2.5

Впровадження CRM-інструментів із збору, упорядкування та аналітики даних мережі “Dominos Pizza”

№	Назва	Вартість на рік, тис.грн	Прогноз впливу на діяльність підприємства
1	CRM Creatio «Service Creatio enterprise» Єдина база контактів та контрагентів	270	Маючи повний портрет клієнта, спрощується процес правильної побудови процесу обслуговування та забезпечення необхідного рівня сервісу.
2	CRM Creatio «Service Creatio enterprise» Контакт-центр	259,5	У єдиному вікні співробітник може легко обробляти черги звернень, здійснювати комунікації, маршрутизувати звернення, обмінюватися інформацією в корпоративній соціальній мережі та відстежувати власні показники ефективності, не перемикаючись між розділами
3	CRM Creatio «Service Creatio customer» Реєстр проблем та звернень	268,5	Реєстрація всі звернення від споживачів послуг в одному розділі системи, поділ на категорії: інциденти та запити на обслуговування. Система допомагає визначати відповідальних та групи виконавців, регламентувати тимчасові рамки обробки та керувати комунікаціями за зверненнями, а також допомагає запобігати масовим інцидентам, а також інформувати споживачів послуг про наявність відомих помилок.
4	CRM Creatio «Service Creatio customer» Чат-Бот	300	Гнучкі віртуальні помічники будуть задіяні цілодобово, залишаючись на зв'язку з клієнтом, миттєво відповідаючи на питання і вирішуючи шаблонні завдання без залучання людських ресурсів.
Всього		1098	

Джерело: створено автором

Відповідно до розробленої програми сформуємо табл.2.5 де розглянемо доцільність реорганізації роботи цифрових програм в роботі мережі.

Таблиця 2.5

Доцільність реорганізації роботи цифрових програм в роботі мережі “Dominos Pizza”

№	Назва	Скорочення витрат		Приріст чистого доходу	
		%	Тис.грн	%	Тис.грн
1	CRM Creatio «Service Creatio enterprise» Єдина база контактів та контрагентів	1-2%	3459,94	3-5%	14556,52
2	CRM Creatio «Service Creatio enterprise» Контакт-центр	2-4%	6919,88	6-8%	25473,91
3	CRM Creatio «Service Creatio customer» Реєстр проблем та звернень	3-5%	8649,85	2-4%	14556,52
4	CRM Creatio «Service Creatio customer» Чат-Бот	2%	3459,94	8-10%	36391,3
Всього			22489,61		90978,25

Джерело: створено автором

Отже, реалізація сформованих програм дозволить оптимізувати і поліпшити результативність роботи відділу операцій і службу доставки в цілому мережі піцерій ТМ “Dominos Pizza”, і сформувати скорочення витрат на суму 22 489,6 тис.грн. Відповідно до окупності витрачені кошти будуть виправдані, тому що за результатами розрахунків наведених в табл.2.5 приріст чистого доходу склав 90 978,25 тис.грн., а термін окупності даних програм варіюється в межах 1 року.

За результатами проведеного дослідження було запропоновано низку рекомендацій по реорганізації робочого процесу відділу операцій, перерозподілу людських ресурсів, шляхом впровадження нової потужнішої системи обробки та аналітики даних, та мотивації працівників. Програма націлена на підвищення продуктивності, зниження рівня витрат та підвищення рівня доходів мережі піцерій ТМ “Dominos Pizza”.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження системи управління службою доставки ТМ “Dominos Pizza”, було:

1. Визначено, що організація доставки це складний процес, і він потребує великої кількості інформації та комунікації з усіма відділами компанії .

Також, кур’єрська доставка характеризується своєчасністю, доставкою додому або у офіс, надійністю, розрахунок готівковий або безготівковий, замовлення послуги по телефону або через інтернет.

В свою чергу, Domino`s Pizza - це мережа піцерій, яка функціонує на території України з 2010 та має свою внутрішній парк кур’єрської служби .

2. Встановлено, що ринок доставки їжі, бурхливо розвивався після пандемії 2020 року, мав продовжувати стрімко зростати. 2022 рік обіцяв рекордні показники в усіх аспектах, включаючи кількість замовлень, нових користувачів та прибутковість. На початку повномасштабного вторгнення ринок був в занепаді. Сьогодні гравці в усіх сегментах, включаючи ринок доставки, які не зупинили роботу в жодному місті і продовжують агресивно інвестувати в комфорт користувачів, відновилися набагато швидше. Середній чек збільшився приблизно на 20% порівняно з довоєнним рівнем. Україна наразі стикається з дефіцитом палива та логістичними проблемами. Це впливає на можливість доставки їжі до ресторанів і збільшує ціну на їжу. Ресторани змушені підвищувати ціни..

3. Проаналізовано економічні характеристики підприємства. Можемо стверджувати, що пандемічна криза не оминула мережу, але не дивлячись на труднощі, заклад продовжив бути конкурентоспроможним та рентабельним у 2022 році, та навіть в умовах ускладнених фактом ведення на території нашої країни воєнних дій. ТМ продовжує розвиватись, не дивлячись на воєнну кризу 2022-2023 років, має високі проказники рентабельності в порівнянні з іними суб’єктами даного ринку, очікується підвищення доходності 2023-2024 роках.

4. Досліджено рівень якості послуг шляхом опитування споживачів. Обґрунтовано, що рівень якості послуг, що надає мережа споживачі вважають

високим, та більшість з них повністю задоволена функціонуванням послуги доставки підприємства.

5. Проаналізовано вплив економічного, цифрового та соціального простору сьогодення. В результаті дослідження було виявлено важливість цифровізації в сучасному бізнес-просторі. Цифровізація вже певною мірою вплинула на всі сектори бізнесу. Підприємства, які хочуть досягти успіху і розвиватися, повинні адаптуватися до умов сучасної економіки. Це вимагає цифрової трансформації.

А також, слідкуючи за світовим досвідом необхідно приділяти увагу таким течіям управління як: запровадження програм лояльності; мотивації праці; виконання працівниками ресторану індивідуальних побажань гостей; акуратність при виконанні будь-якого виду робіт при обслуговуванні; постійний контроль і самоконтроль за якістю роботи; точний розподіл часу; професійна і соціальна компетентність.

6. Запропоновано сформувані програму заходів що дозволить підвищити продуктивність роботи відділу операцій, підвищити доходність та скоротити операційні витрати, застосовуючи різноманітні методи мотивування працівників, та цифрової трансформації. Застосування запропонованої програми дасть можливість заощадити 22,5 млн.грн. оперативних витрат та підвищити рівень чистого доходу на 13% в порівнянні з 2022 роком. Дана програма зможе окупитися впродовж 1 року.

Отже, сектор послуги доставки сьогодення має активний розвиток та швидкий темп розширення, у зв'язку з чим конкуренція на даному ринку колосально зростає. Через що всім суб'єктам ринку доставки їжі необхідно постійно розвиватися та змінюватися для досягнення успіху бути швидким і гнучким: змінюватися за потреби, а не за нагоди..

Ключовим аспектом, який керує цим величезним ринком, є насичене та швидке життя людей у всьому світі. Очікується, що світовий ринок доставки їжі досягне позначки в 134 мільярда доларів до 2025 року.[21]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А. Мазаракі; авт.: А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко та ін. – Київ: КНТЕУ, 2017. – 311 с
2. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О. О. Морушко. — Львів: Львівська політехніка, 2014. — [ISBN 617-607-684-1](#).
3. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ] / З. О. Коваль ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. — [ISBN 978-617-607-624-7](#).
4. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2018. 188 с
5. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. // Іванова С. – К.: Моноліт, 2019. - 304 с.
6. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття // П. Друкер, К.: КМ-БУКС, 2020. - 224 с.
7. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. // Іванова С. – К.: Моноліт, 2019. - 304 с.
8. Журавель М. “Організація цифрової трансформації бізнес-процесів кур’єрської доставки продуктів харчування”//Журавель. М. С. — Київ: Національний авіаційний університет, 2020. - 12-30 с.
9. Banker RD, Charnes A., Cooper WW Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis // Management science. - 1984. - Т. 30. - No. 9. - С. 1078-1092

10. Аналітична платформа YouControl [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/search/?country=1&q=Domino%27s+Pizza>
11. Що буде з доставкою їжі у 2023 році: тренди від керівника Glovo[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/334987-scho-bude-z-dostavkoyu-yizhi-u-2023-rotsi-trendi-vid-kerivnika-glovo>
12. Trends Affecting The Restaurant Industry In 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/garyocchiogrosso/2022/03/16/trends-affecting-the-restaurant-industry-in-2022/?sh=60bb4dd451e2>
13. Food Delivery: Industry Trends for 2023 and beyond [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bringg.com/blog/delivery/food-delivery-industry-trends/>
14. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2023 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>
15. Аналітика McKinsey [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/>
16. Millennials Are Key [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chowly.com/top-food-delivery-trends/>
17. ПРАВИЛА ТА УМОВИ ДІЇ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ДОМІНОС ПІЦА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docs.google.com/document>
18. Чому доставка їжі більше ніколи не буде такою, як раніше [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/3/674613/>
19. ДСТУ ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005, IDT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dnaop.com/html/41042/doc-dstu-iso->

[90002007-iso-90002005-idt-sistemy-upravlenija-kachestvom-osnovnyje-polozhenija-i-slovary-srokov](#)

20. Beamon Benita M. Supply chain design and analysis: Models and methods // International journal of production economics 55 - 1998 - no. 3: 281-294.

21. DOMINO`S PIZZA 2018 Annual report. 2019: Bonn.

22. DOMINO`S PIZZA 2019 Annual report. 2020: Bonn

23. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика / Ю. М. Неруш. — М. :
Банки и биржи : ЮНИТИ, 2007. — 272 с.

24. Bogetoft Peter. Performance Benchmarking: Measuring and
Managing Performance // New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer
- 256 p. - 2012

25. Bichou K. A two-stage supply chain DEA model for measuring
container- terminal efficiency // International Journal of Shipping and
Transport Logistics 3 , - 2011 - no.1: 6-26

26. Chen Ci, Yan H. Network DEA model for supply chain performance
evaluation // European Journal of Operational Research 213. - 2011 -no. 1:
147-155

27. Helo, P. Managing agility and productivity in the electronics industry
// Industrial Management & Data Systems, Vol. 104 No. 7. - 2005 - pp. 567-77

28. Kerstens K., Van de Woestyne I. Negative data in DEA: A simple
proportional distance function approach // Journal of the Operational Research
Society. - 2011. - T. 62. - No. 7. - С. 1413-1419

29. Kim Tae Wan. Gamification Ethics: Exploitation and Manipulation.
(2015).

30. Liang L., Yang Wade D. Cook, Zhu J. DEA models for supply chain
efficiency evaluation // Annals of Operations Research 145. - 2006 -no. 1: 35-
49

ДОДАТОК А

Характеристика, методика розрахунку та нормативні значення
показників
ліквідності

Показник	Характеристика	Методика розрахунку	Норм. знач.
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів	$K_{зл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$ $K_{зл} = \text{ф.1р.1195} / \text{ф.1р.1695}$	> 1–2
Коефіцієнт поточної платоспроможності (швидкої ліквідності)	Показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.	$K_{пл} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання}$ $K_{пл} = \text{ф.1(р.1195-р.1100)} / \text{ф.1р.1695}$	> 0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів	$K_a = \text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання}$ $K_a = \text{ф.1р.1165} / \text{ф.1р.1695}$	> 0,2
Чистий оборотний капітал	Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства	$Ч_{ок} = \text{поточні активи} - \text{поточні пасиви}$ $Ч_{ок} = \text{ф.1р.1195} - \text{ф.1р.1695}$	> 0

Додаток Б

Зміст опитування споживачів

Опитування передбачає вибір одного з варіантів наведених нажче,

оберіть оцінку якості послуг по шкалі від 1 до 5, де 1-жахливо, а 5-відмінно

9. Як Ви можете оцінити враження від доставки Domino's?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Як Ви оцінюєте швидкість доставки?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Як Ви оцінюєте якість страв?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Як Ви оцінюєте якість роботи оператора?

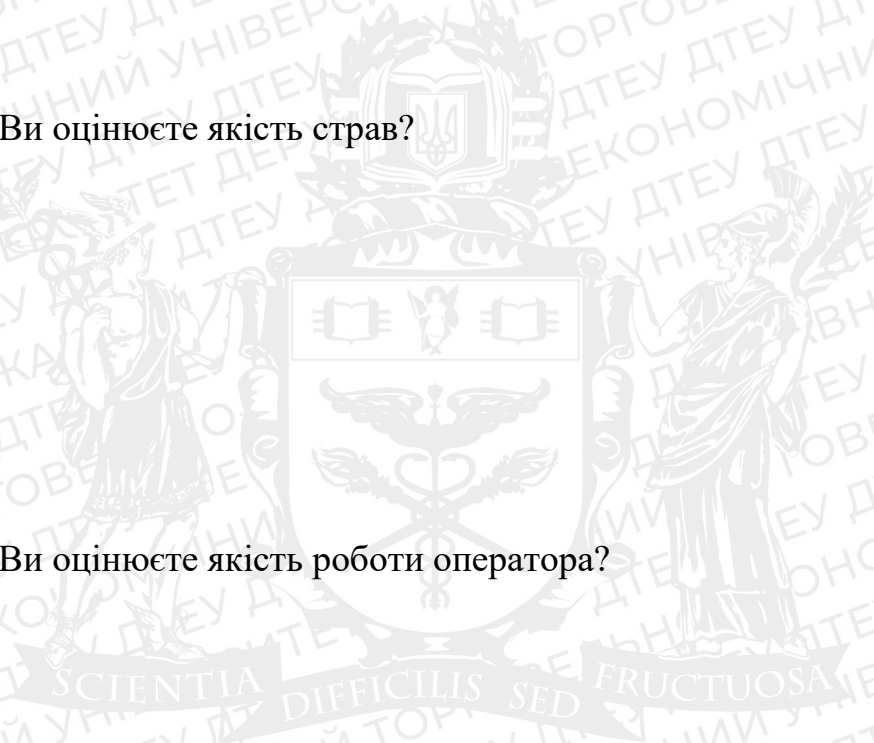
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Як Ви оцінюєте якість доставленого замовлення?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Як Ви оцінюєте функціонал додатку Domino's Pizza?

- 1
- 2



- 3
- 4
- 5

15. Коли Ви зазвичай замовляєте доставку їжі?

- Зранку (з 8:00 до 12:00)
- Вдень(з 12:00 до 16:00)
- Ввечорі (з 16:00 до 20:00)
- Пізно ввечорі (з 20:00 до 00:00)

16. Чим ви користуєтесь при створенні замовлення?

- додаток закладу
- веб-сайті закладу
- По телефону
- В закладі

