

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Управління бізнес-процесами приватного підприємства з метою максимізації прибутку (на прикладі ПП «Домашні млинці», м.

Хмельницький)»

ДРБА.020224.01.00.ПЗ

| | |
|------------------|--|
| Галузь знань | <u>07 Управління та адміністрування</u> Шифр і назва галузі знань |
| Спеціальність | <u>073 Менеджмент</u> Шифр і назва галузі спеціальності |
| Освітня програма | <u>Бізнес-адміністрування</u> Назва освітньої програми |

| | | |
|--|--------|--|
| Виконав студент <u>2</u> курсу, група <u>БАм-20-1</u> | _____ | <u>А.Ю. Соловей</u> Ініціали, прізвище |
| Керівник | _____ | <u>Н.С. Карвацка</u> Ініціали, прізвище |
| Нормоконтроль | _____ | _____ |
| До захисту допускаю | _____ | Ініціали, прізвище |
| Зав. кафедри _____ | _____ | <u>Н.М. Тюріна</u> Ініціали, прізвище |
| _____ 202_ р. | Підпис | |

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

Соловей А.Ю. Управління бізнес-процесами приватного підприємства з метою максимізації прибутку (на прикладі ПП «Домашні млинці», м. Хмельницький). Керівник роботи - к.е.н., доцент Карвацка Наталія Станіславівна. Дипломна робота магістра: 87 с., 25 рисунків, 11 таблиці, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС ПРОЦЕС, ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА.

Розглянуто теоретико-методичні основи бізнес процеси підприємства; досліджено ефективність бізнес процесів та сформовано заходи для їх покращення; надано загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ПП «Домашні млинці»; проаналізовано зовнішнє середовище ПП «Домашні млинці», проведено аналіз бізнес діяльності ПП «Домашні млинці», розроблено та обгрунтовано заходи щодо вдосконалення бізнес процесів ПП «Домашні млинці» з метою максимізації прибутків.

_____ 2021 р.

(Підпис та ПІБ)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1 Поняття бізнес-процесу та його управління | 6 |
| 1.2 Методи оптимізації бізнес процесів на прикладі маркетингу, інформаційних систем та ребрендингу | 11 |
| 1.3 Особливості оптимізації бізнес-процесів з метою управління прибутковістю підприємства | 23 |
| 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ДОМАШНІ МЛИНЦІ» ТА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА | 27 |
| 2.1 Техніко-економічний аналіз | 27 |
| Унікальні характеристики Кіоску 1. Розташований на Центральному ринку в прохідному місці. Часи роботи перетинаються з годинами роботи ринку. Даний Кіоск працює кожний день без вихідних і його завантаженість більше ніж 90 %. | 35 |
| 2.2 Аналіз бізнес процесів підприємства | 38 |
| 2.3 Стратегічний аналіз підприємства | 47 |
| 3 ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА ОПТИМІЗАЦІЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПП «ДОМАШНІ МЛИНЦІ» З МЕТОЮ МАКСИМІЗАЦІЇ ПРИБУТКУ | 49 |
| 3.1 Загальний погляд на бізнес процеси підприємства та необхідність оптимізації | 50 |
| 3.2 Стратегічне планування та визначення напрямку руху і розвитку підприємства | 52 |
| 3.3 Встановлення та інтеграція інформаційної системи | 56 |
| 3.3 Оптимізація логістики | 65 |
| 3.4 Маркетинг та його інтеграція з продажами | 69 |
| ВИСНОВКИ | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 77 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку ринкової економіки та підприємництва стає все більш актуальним питання оптимізації бізнес процесів підприємства. Без сумніву, для успішного господарювання у всіх сферах діяльності необхідне глибоке знання ринкових механізмів, внутрішніх процесів організації та їх взаємодію з зовнішнім середовищем, комплексу заходів ефективного на конкурентні позиції фірми. У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що вкоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури та місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а, отже, - оптимізувати бізнес процеси.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема оптимізації бізнес процесів підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення теоретичних основ аналізу та оптимізації бізнес процесів підприємства та визначення основних шляхів удосконалення даних процесів на ПП «Домашні млинці».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступного завдання: дослідити підприємство та його бізнес процеси, щоб оптимізувати їх для розвитку та оновлення. Для того, щоб виконати поставлене завдання, потрібно зробити повний аналіз того де підприємство знаходиться, проаналізувати його бізнес процеси, поставити цілі та скласти план для їх досягнення. Для оптимізації деякі бізнес процеси потрібно змінити докорінно.

Об'єктом дослідження роботи є бізнес процеси підприємства.

Предметом дослідження є оптимізація бізнес процесів підприємства. Емпірична база – первинні документи, бухгалтерська і статистична звітність, глибинні інтерв'ю з користувачами та з власником ПП «Домашні млинці».

Методи дослідження. В процесі дослідження теми дипломної роботи було застосовано такі методи: спостереження та узагальнення, аналіз і синтез, формалізація та порівняння, структурно-логічний метод, статистичний, метод моделювання, графічний, розрахунково-аналітичний, метод кількісного та якісного аналізу, прогнозування.

Практична значущість. Рекомендації та висновки дипломної роботи вже знаходять конкретну реалізацію в діяльності ПП «Домашні млинці» у частині пропозицій щодо оптимізації бізнес процесів підприємства.

Інформаційною базою для дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених у сфері оптимізації бізнес процесів, управління маркетинговою діяльністю, теоретичного та практичного дослідження механізму управління підприємством та впровадження логістичних покращень у підприємство; статистично-звітна документація бази дослідження – ПП «Домашні млинці».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття бізнес-процесу та його управління

Бізнес-процес — це серія кроків, які виконує група зацікавлених сторін для досягнення конкретної мети[4]. Кожен крок у бізнес-процесі означає завдання, яке призначається учаснику. Це фундаментальний будівельний блок для кількох пов'язаних ідей, таких як управління бізнес-процесами, автоматизація процесів тощо.

Ілюстрацію можна розглянути у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

| Класифікаційна ознака | Бізнес-процеси |
|--------------------------------|---|
| За функціональною ознакою | Розробка продуктів Маркетинг і збут Постачання Виробництво Сервіс Доставка Управління Забезпечення |
| За роллю в підприємстві | Основні Допоміжні |
| За причетністю до підприємства | Внутрішні Зовнішні |

Джерело: [3]

Для прикладу розглянемо процес найму відділу кадрів. Від публікації вакансії до адаптації працівника в процес є кілька етапів. Хоча це може

відрізнитися від організації до організації, простий робочий процес може виглядати так:

Керівник відділу кадрів публікує оновлення вакансії

Кілька кандидатів подають заявки на порталі

Керівник відділу кадрів перевіряє кандидатів і фільтрує найбільш підходящих

Відібрані кандидати викликаються на наступні етапи набору

На останньому етапі набору вибирається відповідний кандидат

Відбуваються переговори про зарплату та політику

Лист-пропозиція надсилається, і кандидат приймає

7 кроків життєвого циклу бізнес-процесу [4]:

Крок 1: Визначте свої цілі

Яка мета процесу? Чому він був створений? Як ви дізнаєтеся, чи це успішно?

Крок 2: сплануйте і нанесіть на карту свій процес

Які стратегії необхідні для досягнення цілей? Це широка дорожня карта процесу.

Крок 3. Установіть дії та призначте зацікавлених сторін

Визначте індивідуальні завдання, які потрібно виконати вашим командам і машинам для виконання плану.

Крок 4: Перевірте процес

Запустіть процес у невеликому масштабі, щоб побачити, як він працює. Спостерігайте за будь-якими зазорами та внесіть корективи.

Крок 5: Виконайте процес

Почніть запускати процес у реальному середовищі. Правильно спілкуйтеся та навчайте всіх зацікавлених сторін.

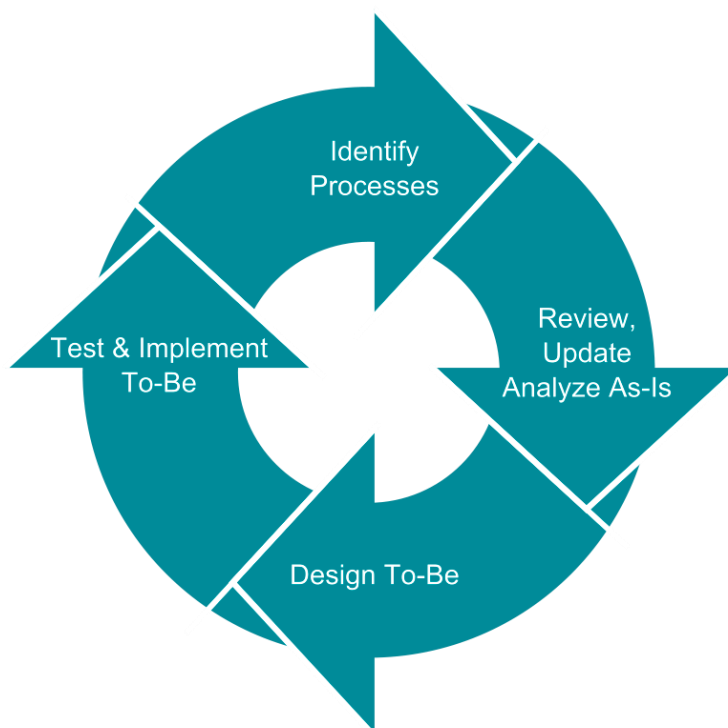
Крок 6: Контролюйте результати

Перегляньте процес і проаналізуйте його закономірності. Задokumentувати історію процесу.

Крок 7: Повторіть

Якщо процес здатний досягти поставлених перед ним цілей, повторіть його для майбутніх процесів.

На рисунку 1.1 подана схема циклічного процесу реінженірингу.



Business Process Reengineering Cycle

Рисунок 1.1 - Циклічний процес реінжинірингу бізнес процесу

Які основні атрибути ідеального бізнес-процесу?

Є 4 основні атрибути, які становлять ідеальний бізнес-процес [34]:

1. Кінцевий – хороший бізнес-процес має чітко визначену початкову та кінцеву точки. Він також має скінченну кількість кроків.

2. Повторюваність – хороший бізнес-процес можна запускати необмежену кількість разів.

3. Створює цінність. Зрештою, він спрямований на перетворення створення цінності у виконувани завдання і не має жодного кроку в процесі лише заради цього. Іншими словами, якщо будь-який етап процесу не додає цінності, він не повинен існувати.

4. Гнучкість. Він має вбудовану природу, щоб бути гнучким до змін і не є жорстким. Коли є будь-які можливості для вдосконалення, які виявляються, процес дозволяє поглинути цю зміну всередину, не впливаючи так сильно на зацікавлені сторони.

Управління бізнес-процесами — це стратегія, яку організації використовують для нагляду за своїми бізнес-процесами, щоб забезпечити їх безперебійну роботу [4]. Це може допомогти покращити процеси, допомагаючи огляду керівництва, а також може контролювати організаційні процеси, щоб гарантувати, що вони ефективні та результативні. Організації використовують програмне забезпечення BPM для моніторингу та контролю автоматизованих і неавтоматизованих бізнес-процесів, а також для покращення процесів управління.

Діяльність з управління бізнес-процесами включає такі етапи, як моделювання бізнес-процесів, виконання, моніторинг та оптимізація [14].

Моніторинг бізнес-процесів

Моніторинг бізнес-процесів – це метод використання аналітики для моніторингу ефективності процесу[15]. Моніторинг процесу використовується для виявлення таких елементів, як час технологічного циклу, помилки та вартість.

На рисунку 1.2 представлені основні критерії бізнес-процесів.



Рисунок 1.2 - Основні критерії бізнес-процесів

Організації використовують функціональний моніторинг для оцінки функціональної ефективності процесу. Технічний моніторинг допомагає вимірювати технічну ефективність програми шляхом нагляду та реєстрації таких аспектів, як час відповіді та простоти.

Наочність бізнес-процесів надає підприємствам повне уявлення про кожен із їхніх процесів, підвищує оперативність реагування та прискорює прийняття рішень. Це допомагає управлінським командам визначити, чи відповідають їхні процеси ключовим бізнес-цілям і цілям, і чи правильно працюють супутні процедури, які допомагають зробити процес успішним.

Моніторинг бізнес-процесів також може допомогти покращити видимість бізнес-процесів, допомагаючи виявляти можливі проблеми.

Бізнес-процеси часто зображуються візуально за допомогою блок-схеми, що показує послідовність завдань із певними контрольними показниками або точками прийняття рішень. Картування або моделювання бізнес-процесів наочно ілюструє за допомогою графіків і діаграм, як певні процеси протікають в інші.

Існує кілька різних способів думати про відображення бізнес-процесів і робочий процес.

Послідовний бізнес-процес: послідовні бізнес-процеси викладені в документі з чіткими початковими та кінцевими точками. Дотримуючись цієї карти процесу, організація виконує низку дій, щоб виконати завдання в рамках обмежень заздалегідь визначеного терміну.

Бізнес-процес, керований статусом: бізнес-процес, керований статусом, не має суворих початкових і кінцевих точок. Ці процеси можуть завершитися на будь-якому етапі залежно від змін робочого процесу, характеру виробництва або офісної культури. Крім того, для процесів, керованих статусом, характерно повторюватися або циклічно на одному і тому ж етапі процесу.

Паралельний бізнес-процес: коли дії в бізнес-процесі виконуються паралельно, вони виконуються одночасно. У цьому типі виконання бізнес-процесу дії на всіх філіях повинні бути завершені, перш ніж можна розпочати наступний крок у бізнес-процесі.

1.2 Методи оптимізації бізнес процесів на прикладі маркетингу, інформаційних систем та ребрендингу

Маркетинг – це діяльність, набір інститутів і процесів для створення, спілкування, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому. (Затверджено 2017 р.)[12]

Маркетингові дослідження — це функція, яка зв'язує споживача, покупця та громадськість із маркетологом за допомогою інформації — інформації, яка використовується для виявлення та визначення маркетингових можливостей та проблем; генерувати, уточнювати й оцінювати маркетингові дії; контролювати результати маркетингу; покращити розуміння маркетингу як процесу[5]. Маркетингові дослідження визначають інформацію, необхідну

для вирішення цих проблем, розробляють метод збору інформації, керують та реалізують процес збору даних, аналізують результати та повідомляють результати та їх наслідки.

Бренд — це назва, термін, дизайн, символ або будь-яка інша ознака, яка ідентифікує товари або послугу одного продавця на відміну від товарів або послуг інших продавців[6].

Стандарти бренду ISO додають, що бренд «є нематеріальним активом», який призначений для створення «особливих образів та асоціацій у свідомості зацікавлених сторін, тим самим створюючи економічну вигоду/цінність».

Види маркетингу:

Маркетинг впливу

За даними Асоціації національних рекламодавців (ANA), маркетинг інфлюенсерів зосереджується на тому, щоб залучити людей, які мають вплив на потенційних покупців, і орієнтувати маркетингову діяльність навколо цих людей для просування повідомлення бренду на більший ринок.

У маркетингу впливових осіб бренд надихає або компенсує впливовим особам (які можуть включати знаменитостей, творців контенту, захисників клієнтів і співробітників), щоб вони говорили від їхнього імені, а не безпосередньо для великої групи споживачів.

Маркетинг відносин

За даними Асоціації національних рекламодавців (ANA), маркетинг відносин відноситься до стратегій і тактик для сегментації споживачів для підвищення лояльності.

Маркетинг відносин використовує маркетинг баз даних, поведінкову рекламу та аналітику для точного націлювання на споживачів і створення програм лояльності.

Вірусний маркетинг

Вірусний маркетинг – це маркетингове явище, яке полегшує та заохочує людей передавати маркетингове повідомлення.

Прізвисько «вірусний», оскільки кількість людей, які отримують повідомлення, імітує процес передачі вірусу або хвороби від однієї людини до іншої.

Зелений маркетинг — це розробка та маркетинг продуктів, які вважаються екологічно безпечними (тобто призначені для мінімізації негативного впливу на фізичне середовище або покращення його якості).

Цей термін також може використовуватися для опису зусиль з виробництва, просування, упаковки та регенерації продукції таким чином, що є чутливим або реагує на екологічні проблеми.

Маркетинг за ключовими словами передбачає розміщення маркетингового повідомлення перед користувачами на основі конкретних ключових слів і фраз, які вони використовують для пошуку.

Ключовою перевагою цього методу є те, що він дає маркетологам можливість охопити потрібних людей з потрібним повідомленням у потрібний час. Для багатьох маркетологів маркетинг за ключовими словами призводить до розміщення оголошення, коли вводяться певні ключові слова.

Зауважте, що в SEO цей термін означає досягнення найвищого місця в самих результатах пошуку.

Партизанський маркетинг описує нетрадиційну та креативну маркетингову стратегію, спрямовану на отримання максимальних результатів з мінімальними ресурсами.

Вихідний маркетинг – це новий термін для традиційного маркетингу, який виник, коли термін вхідний маркетинг увійшов у популярність.

У вихідному маркетингу маркетолог ініціює контакт із клієнтом за допомогою таких методів, як телебачення, радіо та цифрова реклама. Він часто використовується для впливу на обізнаність споживачів і переваги бренду.

Вхідний маркетинг — це маркетинг, у якому клієнти ініціюють контакт із маркетологом у відповідь на різні методи, які використовуються для

привернення їхньої уваги[5]. Ці методи включають маркетинг електронною поштою, маркетинг подій, контент-маркетинг і веб-дизайн.

Однією з цілей вхідного маркетингу, який включає контент-маркетинг, є створення бізнесу джерелом цінної інформації та вирішення проблем, тим самим підвищуючи довіру та лояльність клієнтів.

Пошукова оптимізація (SEO) — це процес розробки маркетингового/технічного плану для покращення видимості в одній або кількох пошукових системах. Як правило, він складається з двох елементів.

З технічної сторони SEO означає забезпечення належної індексації веб-сайту основними пошуковими системами та включає використання відповідних ключових слів, вмісту, коду та посилань.

З точки зору маркетингу, SEO відноситься до процесу націлювання на конкретні ключові слова, де сайт повинен «перемагати» у пошуках. Це можна зробити, модифікувавши веб-сайт, щоб він отримав хороші результати в алгоритмах, які використовуються пошуковими системами для визначення рейтингу, або придбавши місце розташування з окремими ключовими словами. Часто програми SEO являють собою суміш кількох елементів і стратегій.

Контент-маркетинг – це техніка створення та розповсюдження цінного, релевантного та послідовного вмісту для залучення та залучення чітко визначеної аудиторії з метою стимулювання вигідних дій клієнтів[12].

За даними Асоціації національних рекламодавців (ANA), контент-маркетинг включає в себе різні методи, щоб розповісти історію бренду. Все більше маркетологів перетворюють свою рекламу на контент-маркетинг/розповідь, щоб створити більш липкість і емоційний зв'язок зі споживачем.

4 Ps маркетингу

1. Продукт

Продукт визначається як набір атрибутів (особливостей, функцій, переваг та використання), які можна обмінювати або використовувати, як правило, поєднання матеріальних і нематеріальних форм.

Таким чином, продуктом може бути ідея, фізична особа (товар), або послуга, або будь-яка комбінація цих трьох. Він існує з метою обміну для задоволення індивідуальних та організаційних цілей. Хоча термін «продукти та послуги» іноді використовується, продукт – це термін, який охоплює як товари, так і послуги.

2. Ціна

Ціна — це формальне співвідношення, яке вказує на кількість грошей, товарів чи послуг, необхідних для придбання даної кількості товарів чи послуг[3].

Це сума, яку клієнт повинен сплатити, щоб придбати продукт.

3. Місце (або Розповсюдження)

Розповсюдженням називають акт маркетингу та доставки продукції споживачам. Він також використовується для опису ступеня охоплення ринку для даного продукту.

4. Просування по службі

За даними Асоціації національних рекламодавців (ANA), маркетинг просування включає тактики, які заохочують до короткострокових покупок, впливають на спробу та кількість покупок, і є дуже вимірними за обсягом, часткою та прибутком.

Приклади включають купони, розіграші, знижки, премії, спеціальне пакування, маркетинг, пов'язаний із цією метою та ліцензування.

Інтеграція інформаційних систем

Управління – це практика розподілу вкладу бізнесу шляхом контролю, управління, організації та планування з метою пропонування та створення продуктів і послуг, які віддають перевагу споживачам для досягнення цілей бізнесу. Таким чином, інтегрована інформаційна система управління (MIS)

вважається аналізом інформаційних систем в організації, щоб допомогти у прийнятті рішень, контролі та плануванні на всіх рівнях організації. Цей процес дозволяє керівництву отримувати звіти та отримувати доступ до даних зі своєї бази даних, таких як поточна діяльність, історичні записи та результати діяльності співробітників.

На рисунку 1.3 представлені переваги впровадження інформаційних систем у корпорації.



Рисунок 1.3 - Вигоди впровадження корпоративної інформаційної системи

Інтеграція між функціонуванням компанії та системою інформаційних технологій вважається складним завданням і має такі особливості, як структура, зовнішнє середовище та культура. Інформаційний системний підрозділ компанії забезпечує зберігання даних, ведення баз даних, мереж, програмне та апаратне забезпечення, де ними керують системні адміністратори, керівники проектів, аналітики інформаційних систем, програмісти. Ці спеціалісти відіграють важливу роль у наданні правильних даних чи інформації відповідним керівникам чи працівникам у відповідний

час [7, 8-9]. Ключова роль інформаційної системи управління полягає в обробці, контролі, плануванні, прогнозуванні та підтримці рівнів управління.

Ефективне управління даними споживачів часто допомагає бізнесу здійснювати прямі та специфічні ринкові кампанії та операції. Інтегровані інформаційні системи допомагають бізнесу підвищувати або підтримувати конкурентну перевагу, де вони можуть виконувати свої операції ефективно, швидше, виключно та економічно, у порівнянні з конкурентами на ринку [13, 4-5].

Інтегровані інформаційні системи управління відіграють важливу функцію в діяльності більшості компаній, де вони допомагають приймати ефективні рішення щодо проектів компанії. Інтегровані інформаційні системи допомагають планувати, контролювати та аналізувати проекти в компанії і мають деякі елементи, які можуть аналізувати дані або надавати інформацію, яка допомагає аналізувати вихідні дані. Інтегрована інформаційна система управління допомогла більшості компаній приймати корисні рішення, надаючи точну та розширену інформацію та виконуючи аналітичні операції. Компанії або підприємства повинні переконатися, що інтегровані інформаційні системи управління, які вони вибирають, відповідають формату або структурі інформації, що є в компанії, і містять необхідні їм елементи. Ефективні інформаційні системи управління можуть зібрати й упорядкувати основні дані, доступні в операційній діяльності бізнесу, і створити звіт, щоб надати вказівки для прийняття загальних рішень.

Ребрендинг

Ребрендинг — це просто коли компанія переробляє або покращує будь-який із елементів свого брендингу: логотип, палітру кольорів, типографіку тощо. Ідея полягає в тому, що якщо компанія змінюється, і вони хочуть, щоб люди знали про це.

Ви можете проводити ребрендинг скільки завгодно або скільки завгодно, від простої зміни гасла до зміни всього, включаючи назву компанії. Це допомагає розглядати це як три різні категорії:

Оновлення бренду — ви змінюєте лише незначні деталі, наприклад, модернізуєте окремі аспекти вашого логотипу або трохи змінюєте відтінки вашої колірної палітри.

Частковий ребрендинг — ви змінюєте певні елементи, але не змінюєте інші, наприклад, використовуєте новий логотип, який використовує елементи, теми та кольори зі старого логотипу.

Повний ребрендинг — ви змінюєте все, як ніби ви були зовсім іншою компанією.

Хоча ребрендинг не завжди потрібен, якщо ви рухаєтеся вперед, це приносить жертву. По-перше, це вартість ребрендингу — будь-що, від найму одноразового дизайнера логотипу до фінансування всесвітньої мультимедійної рекламної кампанії для запуску вашого нового вигляду. Це також інвестиція не лише грошей, а й часу та людських ресурсів.

Крім того, ребрендинг завжди несе ризик того, що ваш новий бренд не працюватиме так добре, як старий. Ви можете зменшити цей ризик шляхом правильного планування та виконання наведених нижче кроків, але ніщо не є надійним. Ось чому компанія повинна розглядати ребрендинг лише тоді, коли настав час.

Коли настав час для ребрендингу?

Як дізнатися, коли настав час ребрендингу? Нижче наведено кілька поширених червоних прапорців, які сигналізують, що ребрендинг може бути гарною ідеєю.

Ви змінюєте свої продукти/послуги

Ми не говоримо про те, щоб представити один або два нових продукти або пропонувати ваш флагманський продукт в новому кольорі. Якщо ви

прориваються на новий ринок, ребрендинг — це хороший спосіб привернути увагу та (знову) представити себе.

Це стосується і ціни. Якщо ваша компанія відома своїми високоякісними та ексклюзивними товарами, і ви хочете запропонувати такий самий продукт новим клієнтам за нижчою ціною, ребрендинг може полегшити перехід.

Так само, якщо ви використовуєте новий інгредієнт або матеріал, або якщо ви якимось чином модифікувати свою послугу, ребрендинг може привернути позитивну увагу до змін. Можливо, ви переходите на органічні продукти і хочете перебрендувати себе як «абсолютно натуральний» бренд — для цього потрібна абсолютно нова стратегія брендингу.

Ви розширювати або орієнтується на нову аудиторію. Подібно до зміни своїх продуктів або послуг, якщо ви розширюєте свій бізнес на нову демографічну групу або повністю змінює свою основну ціль, вам потрібно буде переглянути свою стратегію брендингу.

Різні клієнти мають різні переваги щодо того, з якими брендами вони хочуть вести бізнес — це все частина психології брендингу. Якщо ваша клієнтська база змінюється, ви хочете оптимізувати елементи свого бренду відповідно до них.

Ваш поточний бренд не відповідає дійсності? Можливо, ваш оригінальний бренд ніколи не працював так добре, як ви хотіли. Можливо, ви робите одну з поширених помилок поганого брендингу. Це розумне помилкове судження — те, яким, на нашу думку, має бути наш бренд перед запуском, може відрізнятись від того, яким він має бути, коли ми відкриваємо магазин.

Вам не потрібно дотримуватися хибного дизайну бренду, якщо це шкодить вашому бізнесу. Швидкий ребрендинг, навіть просто частковий, може вирішити те, що не працює, не завдаючи шкоди тому, що працює.

Ви хочете відмежуватись від поганої репутації

Якщо люди починають асоціювати ваш логотип, назву бренду тощо з помилкою компанії, можливо, краще запропонувати їм щось нове та відмінне, щоб дистанціюватися від негативних конотацій.

Як провести ребрендинг за 7 кроків?

1. Набрати команду з ребрендингу

Після того, як ви вирішили, що настав час провести ребрендинг, оновити, частково або повністю, ваш перший крок – набрати команду з ребрендингу. Маркетологи, дизайнери, копірайтери, PR — вам знадобиться різноманітний діапазон інформації, щоб переконатися, що ви охоплює всі ваші бази.

Велика дискусія тут полягає в тому, чи використовувати власний персонал чи аутсорсити роботу з ребрендингу агентствам чи фрілансерам. З одного боку, ніхто не знає ваш бренд краще, ніж штатні працівники, але з іншого боку, можливо, зовнішній погляд — це саме те, що вам потрібно для початку нового.

2. Оцініть, що працює, а що ні

Перше завдання вашої нової команди з ребрендингу — з'ясувати, в чому саме полягає проблема. Ви хочете перевірити кожен аспект вашої поточної стратегії бренду, щоб визначити, що залишиться, а що залишиться.

Щоб допомогти вам стежити, ось контрольний список основних елементів брендингу, які ви хочете помістити під мікроскоп. Як працює ваш бренд у кожній із наведених нижче областей?

1. Назва компанії
2. Позиціонування бренду
3. Логотип
4. Гасло
5. Колірна палітра
6. Типографіка
7. Маркетингові та рекламні кампанії

8. Присутність у соцмережах
9. Партнерства та філії (наприклад, впливові особи)
10. Створення контенту
11. Голос брендингу
12. Веб дизайн
13. Дизайн додатка
14. Декор в магазині
15. Чуттєві взаємодії (смаки, запахи, звуки тощо)

Вашим першим кроком має бути перевірка даних про продажі та маркетинг. Ваші попередні дані про продажі повинні пролити світло на сильні та слабкі сторони вашого поточного бренду. Які цільові групи найбільше люблять ваш існуючий бренд? Якій групі ви б хотіли більше любити свій бренд? Що ви можете змінити у своєму бренді, щоб привернути увагу ваших основних цілей?

Ваші онлайн-дані є ще одним цінним ресурсом, зокрема, ваш трафік, читання в соціальних мережах та ефективність маркетингової кампанії. Подивіться, які канали вам найбільше підходять, і спробуйте з'ясувати, чому. Це мова та вміст, який ви публікуєте, чи просто вбудована аудиторія каналу відповідає вашій цільовій аудиторії?

Після попередньої перевірки ви повинні добре уявити, де зосередити увагу на ребрендингу. Однак не варто покладатися лише на здогадки та інстинкт. Для справді успішного ребрендингу вам потрібно отримати внесок від тих самих людей, на яких ви намагаєтеся справити враження.

3. Тестуйте цільові аудиторії

Після вашої первинної оцінки ви повинні мати деякі ідеї та теорії щодо того, як провести ребрендинг. Однак замість того, щоб зануритися в голову, краще уточнити ці ідеї, збираючи дані безпосередньо від цільової аудиторії.

4. Проаналізуйте свою конкуренцію

Як для брендингу, так і для ребрендингу, варто подивитися, що робить ваш конкурент, і відповідно адаптувати свою стратегію. Недостатньо створити ідеальну стратегію для вашої аудиторії, ви також повинні врахувати те, що роблять ваші конкуренти та як їх підвищити.

Аналіз стратегії брендингу вашого конкурента може виявити як хороші ідеї для наслідування, так і погані ідеї, яких слід уникати. Ви можете побачити, як відіграються їхні рішення щодо брендингу, включно з можливістю вдосконалення. Наприклад, якщо ви помітили, що більшість брендів у вашій галузі використовують синій колір, ви можете або слідувати їм і отримати ті ж переваги, або ризикувати вибрати новий сміливий колір, щоб виділитися.

5. Переосмислити індивідуальність свого бренду та основні цінності
Наразі ви розумієте, що потрібно змінити, чого хочуть ваші цільові клієнти і що планують ваші конкуренти. Завдяки цьому ви можете почати будувати свій новий бренд, але не без плану.

6. Повторіть проблемні елементи з новим напрямком вашого бренду
Не соромтеся повернутися до попереднього контрольного списку, щоб переконатися, що ви все отримали. Пам'ятайте, що вам не потрібно змінювати все, а лише те, що необхідно. Коли ви отримаєте те, що вам потрібно, і всі погодяться з цим, ви готові представити свій ребрендинг публіці.

7. Не нехуйте запуском
Запуск ребрендингу має бути схожим на початковий запуск. Тоді мета полягала в тому, щоб люди дізналися про ваш бренд, тепер мета – донести до людей, що ви змінили свій бренд.

Перш ніж вийти на публіку, подумайте про те, щоб додати трохи галасу та очікування. Ви можете залишити тизери та попередні перегляди за кілька тижнів до офіційного запуску, а також заплановані події та конкурси для додаткової уваги. Якщо ви співпрацюєте з новими спонсорами чи впливовими особами, ви також можете залучити їх до участі.

1.3 Особливості оптимізації бізнес-процесів з метою управління прибутковістю підприємства

Ефективність бізнес-процесів ніколи не була такою важливою, як зараз. Пандемія COVID-19 різко прискорила перехід до цифрових технологій, поставивши багато компаній на межу виживання. Реакція на пандемію спонукала підприємства переоцінити свої операційні моделі та переробити внутрішні процеси, щоб отримати кращі результати звіту про прибутки та збитки (P&L).

«Через неефективні бізнес-процеси більшість компаній втрачають до 30 відсотків свого прибутку щороку. Що можна зробити, щоб компанія працювала ефективніше? Розширте «вузьке місце», — стверджує Володимир Семенишин, виконавчий віце-президент SoftServe, EMEA та Global Financial Services, — як говорить теорія обмежень Голдратта: знайдіть найслабше місце. Не обов'язково оптимізувати все відразу, не щось випадково, а процес, який може найбільше вплинути на ваш бізнес-потік».

Зміни в бізнесі відбуваються безперервно і відбуваються з величезною швидкістю. Основна мета реінжинірингу бізнес-процесів полягає в тому, щоб допомогти організаціям змінити свою інфраструктуру, щоб виграти конкуренцію та досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Коли клієнти розглядають платформи та впровадження SAAS, такі як Salesforce, вони здебільшого прагнуть вирішити три основні проблеми:

1. побудова ефективних бізнес-процесів, які будуть перевершувати конкурентів і які легко масштабувати в організації.

2. Вибір та впровадження найкращої та готової до використання ІТ-платформи або створення рішення, яке покриває ключові потреби бізнесу для автоматизації та цифровізації.

3. Забезпечення швидкої та безпечної інтеграції нової платформи або рішення з уже існуючою корпоративною архітектурою.

Перший виклик, зазначений вище, є фундаментальним і вимагає цілісного підходу — врахування маркетингової стратегії організації, запланованих інновацій, можливостей масштабування бізнесу, а також планів і амбіцій акціонерів. Давайте обговоримо потенційні перші кроки, необхідні для початку вашого шляху вдосконалення бізнес-процесів.

Ключові кроки до покращення бізнес-процесів

1. Розслідувати

Дослідіть поточний звіт про прибутки та збитки вашої компанії, щоб зрозуміти ключові групи витрат, сегменти клієнтів і канали, які стимулюють більшість продажів. Така видимість тенденції допомагає визначити больові точки та зони, які потрібно покращити. Наприклад, витрати на виробництво або рекламу ростуть швидше, ніж продажі.

2. Проаналізуйте

Проаналізуйте, які процеси відстають і є вашими найбільшими проблемами. Далі зверніть увагу на процеси, безпосередньо пов'язані з надходженням грошей на рахунки компанії (які ви не можете аутсорсувати, навіть теоретично). Для більшості компаній це продажі та маркетинг, закупівлі, виробництво та надання послуг.

3. Припустимо

Оцініть рахунок прибутків і збитків компанії, щоб зробити припущення. Наприклад, наскільки це збільшило б ваш прибуток, якби ви могли теоретично покращити один процес? Фінансове моделювання та підготовка бізнес-кейсів можуть допомогти визначити пріоритети потенційних покращень.

4. Розставте пріоритети

Розставте пріоритети щодо обсягу потенційних покращень проекту та виберіть ті, які забезпечують максимальне теоретичне збільшення/зменшення для вашого P&L. Керівництво також може розглянути, наскільки швидко може

бути здійснено вдосконалення та які ресурси знадобляться. Найімовірніше, топ №1 будуть процеси продажу та маркетингу, №2 закупівлі та №3 група процесів для найму та управління роботою співробітників (для компаній, які мають високу частку фонду оплати праці в структурі витрат). Ось чому більшість сучасних платформ цифрової автоматизації починають із CRM-систем, які допомагають підприємствам побудувати ефективну автоматизовану воронку продажів.

5. Відкладіть

У той же час визначте процеси, які не матимуть видимого впливу на прибуток і збитки. Зазвичай це розробка та дослідження, документообіг, адміністративні процеси, часто правова/відповідність та інфраструктура підтримки. І, нарешті, відкладіть процеси, які є важливими для реалізації стратегії, але мають слабкий потенціал для зростання прибутку, і відхиліть їх від пріоритетів.

6. Опишіть ЯК Є

Після того, як визначено три-п'ять найбільш пріоритетних процесів, управлінська команда повинна вирішити, як описати та візуалізувати їх ЯК Є. Найбільш гнучким, економічним і недорогим сучасним підходом є використання технологій управління бізнес-процесами (BPM), нотаций BPMN і спеціальних програм для опису та моделювання процесів (більшість із них безкоштовні в базовій версії). У цьому процесі зазвичай беруть участь старший керівник і бізнес-аналітик (або інші функціональні спеціалісти з ВРО). Якщо ваш персонал має обмежений досвід роботи з нотаціями BPMN, зверніть увагу на менш складні інструменти, такі як матриця RACI і підхід SIPOC.

7. Оцінка

Після того, як ви описали кожен першочерговий процес ЯК Є, вам потрібно приблизно оцінити, скільки вам буде коштувати кожен етап/крок. Це допоможе вам оцінити варіанти реструктуризації процесу при видаленні деяких елементів/етапів на основі приблизних цифр. Таким чином, ви можете

приблизно розрахувати витрати та ефективність процесу та побачити, чи є потенціал для реорганізації процесу та зниження витрат.

9. Використовуйте належні фрейм ворки

Бережливий підхід ідеально підходить для систематичної оптимізації процесів і скорочення відходів. Подумайте про дизайн-мислення та підходи до дизайну послуг, якщо вам потрібно перебудувати процеси обслуговування або значно збільшити концентрацію клієнта. Або скористайтеся здоровим глуздом і підходьте до кожного етапу з питанням ЧОМУ — щоб визначити важливість кожної дії та зрозуміти, чи є способи зробити це більш ефективно.

10. Запустіть TO BE

Після встановлення першої версії (ітерації) оновлених процесів (версія TO BE), команда управління може формалізувати нову версію виконання процесів і контролювати, чи дотримується нова операційна процедура. Це включає аналіз покращення показників доходів або зменшення витрат.

11. Наступна хвиля та автоматизація

Тепер настав час поглянути на пріоритетні процеси нижчого рівня та почати оцінювати потенціал автоматизації процесів і під процесів компанії на основі конкретного продукту або платформи. Як кажуть професіонали з управління бізнес-процесами: «Ви можете автоматизувати хаос, але він залишиться автоматизованим хаосом».

Деякі керівники можуть бути налякані масштабом і складністю завдання. Тим не менш, вищеописаний алгоритм може допомогти вам зосередитися на тому, що важливо, щоб почати шлях автоматизації та цифровізації з мінімальними зусиллями, одночасно досягаючи значущих і швидких результатів. Будь-який шлях удосконалення процесів є складним, тому почніть тренуватися заздалегідь і додайте навички покращення бізнес-процесів до своєї ДНК-управління.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП “ДОМАШНІ МЛИНЦІ” ТА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Техніко-економічний аналіз

У роботі нами було проведено аналіз організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів даного підприємства. У цьому розділі я подам деталі, результати та висновки даного аналізу.

Для оцінки ефективності фінансової діяльності, слід оцінити основні фінансові показники. Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідне для того, щоб одержати певну кількість основних, найбільш інформативних параметрів, які дають об’єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства був проведений аналіз основних фінансових показників підприємства за даними 2019-2021 років. Аналіз здійснювався за такими напрямками:

- Оцінка фінансової стійкості підприємства;
- Оцінка ліквідності підприємства;
- Оцінка ділової активності підприємства.

Оцінювання фінансової стійкості дозволяє зовнішнім користувачам визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому, а власник підприємства може передбачити можливі ризики в майбутньому, і вжити заходів для їх запобігання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Показники фінансової стійкості ПП «Домашні млинці»

| Показники | Значення показника | | Зміна за рік | |
|--|--------------------|------|--------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | абсолютна | темп приросту |
| Коефіцієнт автономії (незалежності) | 0,66 | 0,64 | -0,02 | -2,46 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 1,52 | 1,56 | 0,04 | 2,52 |
| Будова капіталу (структура) | 1,91 | 1,78 | -0,13 | -6,85 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,34 | 0,36 | 0,02 | 4,71 |
| Коефіцієнт мобільності | 0,96 | 1,27 | 0,31 | 32,57 |
| Коефіцієнт вартості основних засобів у майні підприємства | 0,50 | 0,40 | -0,10 | -19,38 |
| Коефіцієнт короткострокової заборгованості | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,52 | 1,56 | 0,04 | 2,52 |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів | 0,52 | 0,56 | 0,04 | 7,35 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,22 | 0,31 | 0,09 | 40,69 |
| Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів | 0,71 | 0,95 | 0,24 | 33,36 |
| Коефіцієнт кредиторської заборгованості | 0,34 | 0,36 | 0,02 | 4,71 |
| Співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю | 0,52 | 0,58 | 0,06 | 11,60 |

Таким чином, коефіцієнт автономії у 2019 році склав 0,66, у 2020 році він не суттєво зменшився на 0,02 і склав 0,66. Значення коефіцієнта автономії знаходиться у допустимих межах. Коефіцієнт фінансової стійкості мав найбільше значення у 2020 році – 1,56, у 2019 році він був менший і становив – 1,52. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2019 – 2020

роках мав значення 0,34 та 0,36. Коефіцієнт мобільності найменше значення приймав у 2019 році – 1,96, найбільше у 2020 році – 1,27.

Значення коефіцієнта вартості основних засобів у майні у 2020 році зменшилося на 0,10 в порівнянні з 2019 роком і складало 0,4. На протязі 2019 - 2020 років коефіцієнт короткострокової заборгованості був стабільним у 2019 – 1,00 та у 2020 – 1,00. Цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Для ПП «Домашні млинці» є прийнятним.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану ПП «Домашні млинці» важливе значення має розрахунок та аналіз показників ліквідності підприємства. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів ПП «Домашні млинці», які згруповані за ступенем ліквідності із зобов'язаннями, які згруповані за строками їх погашення і зображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників ліквідності ПП «Домашні млинці»

| Показники ліквідності | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення | |
|--------------------------------------|------|------|------|----------------------|-----------|
| | | | | 2019-2018 | 2020-2019 |
| 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,21 | 0,31 | 0,39 | 0,1 | 0,08 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,31 | 0,66 | 0,82 | 0,32 | 0,16 |
| 3. Загальний коефіцієнт покриття | 1,57 | 1,25 | 1,40 | -0,32 | 0,15 |

Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав найбільше значення у 2021 році – 0,39, що на 0,08 більше ніж у 2020 році. Загалом цей показник перевищував нормативне значення. Даний показник характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів, тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. На ПП «Домашні млинці» протягом 2020 – 2021 рр.

спостерігається дещо більша можливість сплати короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних у підприємства грошових коштів.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ділової активності ПП «Домашні млинці»

| Показник | 2019 | 2020 |
|---|----------|----------|
| Чиста виручка від реалізації продукції | 63171,00 | 79188,00 |
| Чистий прибуток | 989,00 | 2030,00 |
| Собівартість реалізації | 52033,00 | 65832,00 |
| Готова продукція | 63171,00 | 63171,00 |
| Вартість майна | 14791,5 | 16599 |
| Власний капітал | 9408 | 10753,5 |
| Оборотні кошти | 6597 | 8743,5 |
| Матеріальні оборотні кошти | 7498 | 3442 |
| Основні засоби та інші позаоборотні активи | 8194,5 | 7855,5 |
| Основні фонди | 8024,5 | 7427,5 |
| Запаси | 7498 | 3441,5 |
| Дебіторська заборгованість | 760 | 3240,5 |
| Кредиторська заборгованість | 5383,5 | 5845,5 |
| Середньоспискова чисельність працівників | 7 | 8 |
| Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації | 4,27 | 4,77 |
| Фондовіддача | 7,87 | 10,66 |
| Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті) | 9,57 | 9,06 |
| Період одного обороту обігових коштів (дн) | 37,59 | 39,74 |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів (обороті) | 8,42 | 23,00 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 6,94 | 19,13 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті) | 83,12 | 24,44 |
| Період погашення дебіторської заборгованості (дні) | 4,33 | 14,73 |
| Період погашення кредиторської заборгованості (днів) | 0,1 | 0,09 |
| Коефіцієнт оборотності готової продукції (обороті) | 1 | 1 |
| Період погашення дебіторської заборгованості | 0,01 | 0,05 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 6,71 | 7,36 |

Коефіцієнт оборотності авансованого капіталу характеризує обсяг реалізованої продукції, яка припадає на 1 гривню коштів, вкладених в

підприємство. Зростання цього показника характеризує діяльність підприємства з позитивного боку. На ПП «Домашні млинці» цей показник зріс з 4,27% у 2020 році – до 4,77 % у 2021 році.

Аналізуючи розрахункові показники в таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у 2019 році фондівддача становила 7,87%, а у 2020 році 10,66%, тобто виробництво продукції на 1 гривню основних засобів зросло.

На ПП «Домашні млинці» оборотність оборотних коштів у 2019 - 2020 роках була на рівні 9,06 – 9,56 обороти, у 2020 році цей показник знизився і становив 9,06. Звідси слідує, що період одного обороту оборотних коштів був приблизно однаковий у 2020 та 2021 роках – 37,59 днів, у 2021 році показник зріс 39,74 дні.

Підприємство прибуткове та щороку нарощує обсяги своєї діяльності.

Підприємство складається з чотирьох основних фізичних блоків. Це Кухня, Кіоск 1, Кіоск 3 та Кіоск 4. Між ними стрілками позначена основна взаємодія:

1. З Кухні на Кіоски приходить продукція. Цей процес повторюється перед початком кожного робочого дня Кіоску Х.
2. У свою чергу з Кіосків до Кухні по закінченню робочого дня приходить замовлення необхідної продукції на наступний робочий день. Також з Кіосків повертається використані харчові лотки.

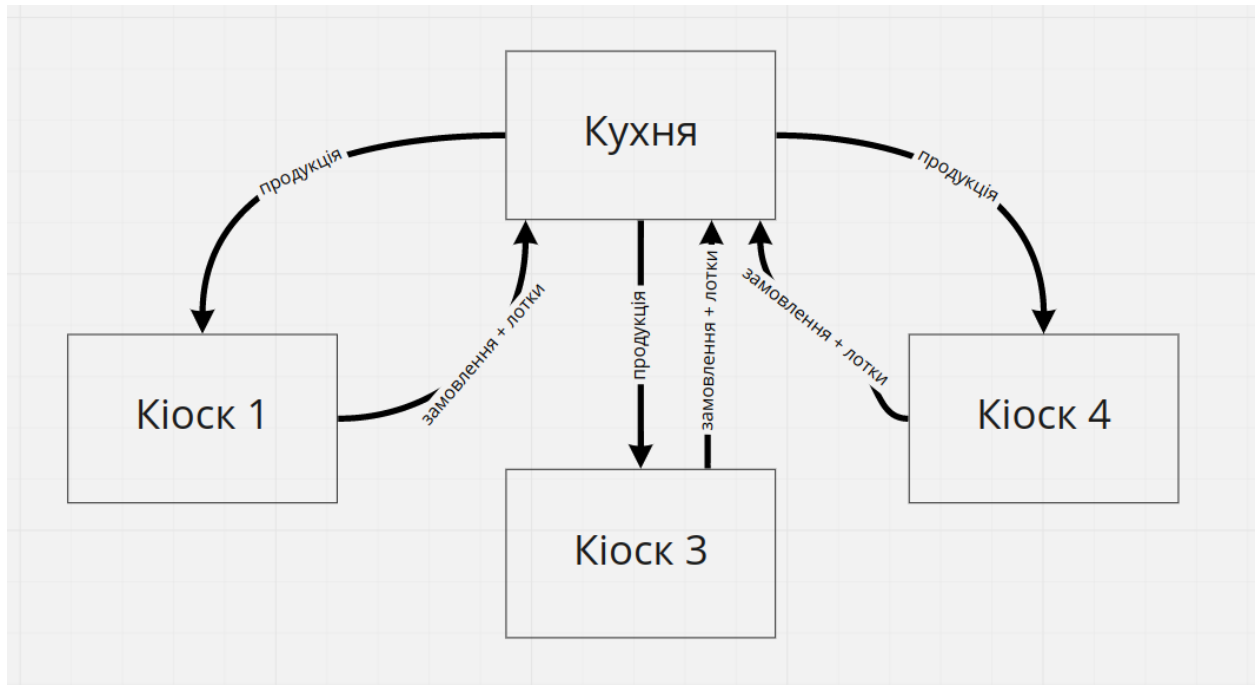


Рисунок 2.1 - Структура підприємства

“Кухня” розташована на оптовому овочевому ринку «Дубово», у м. Хмельницький. За рахунок такого місце розташування, є легкий та швидкий доступ до якісної та свіжою продукції за найдешевшими цінами в місті. Розташування на території ринку забирає додаткові витрати на логістику та перевезення продуктів.

Нижче подано список продуктів, який є необхідний для закупівлі. Є умовний поділ продуктів на ті, що потребують обробки (приготування) та готові до розвозки.

Продукти, що потребують приготування: Курка, Гриби, Свинина, Печінка, Сир, Яйця варені, Творог, Морква.

Готові продукти: Капуста, Майонез, Кетчуп, Мука, Кукурудза, Яйця сирі, Молоко, Олія, Шоколад, Конверти, Кульки, Салфетки.

Варто відмітити, що готові продукти також потребують витрати часу на розфасовку та деякі на обробку.

Продукція, що входить на виробництво проходить перевірку на якість та ретельно відбираються продукти з достатньою якістю. Після приготування, працівники кухні також тестують продукцію на якість.

На Кухні працює 2 людини, які формують виробничий персонал. Працюють через день, зміни ранішні. Робочі години гнучкі й залежать від виконаної роботи. Зазвичай зміна починається о 6 ранку й закінчується близько 11:30. До стандартного 8 ми годинного робочого дня залишається 2.5 години.

Ранні години роботи необхідні для приготування продукції до початку роботи Кіосків. Для максимізації якості та свіжості продукції, на Кіоски відправляється продукція зроблена в день або через день після виробництва (зберігається в холодильнику). Для того щоби це було можливим, необхідно кожного дня отримувати замовлення необхідної продукції для кожного з Кіосків. Це допомагає виробляти продукцію без залишків. Тут варто відмітити, що складністю даного підходу є те, що працівнику Кіоска потрібен час для того щоби навчитися робити «точні» замовлення. Хоча навіть досвідчені працівники стикаються з непередбачуваними факторами завтрашнього дня.

Робочий день на Кіоску починається близько 9 години, тому до 8:30 вся продукція, яка відправляється сьогодні повинна бути готова. Власник даного приватного підприємства при потребі також задіється до виробничих процесів. Деякі з процесів повністю покриваються ним (виготовлення сиру, формування конвертів). Ці процеси не делегуються для забезпечення кращого контролю над даними процесами.

Власник також закриває логістичні процеси закупівлі товару та логістикою між Кухнею та Кіосками. Цей процес ми детальніше розглянемо в розділі 2.2.

Тепер давайте розглянемо технічну оснастку Кухні та її рівень. На Рис. 2.3 зображена технічна оснастка для приготування продукції.

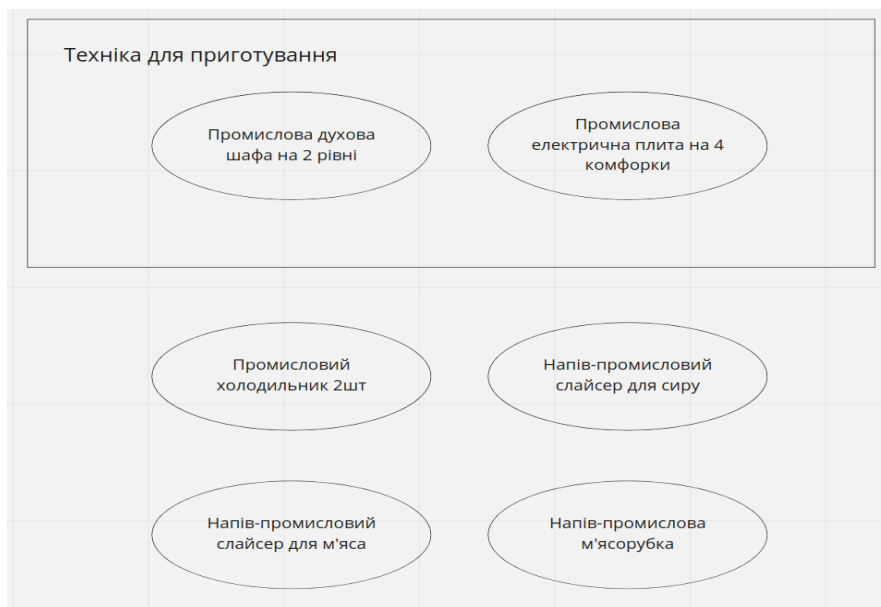


Рисунок 2.3 - Виробнича техніка на Кухні

На рисунку 2.4 зображена допоміжна техніка у виробничому приміщенні.

Після огляду стану техніки, можна зробити висновок, що вона підтримується в хорошому стані, хоча вона і є вже трохи застаріла. Регулярні огляди та ремонти та якість даної техніки допомагають виконувати свої функції без заміни в окремих випадках уже більше 15 років. Це хороший показник, який допомагає зберігати витрати на техніку, окрім планових та вимушених ремонтів, частота яких відносно невелика та загальні витрати на ремонт за рік не перевищують 1.5 % від прибутку.



Рисунок 2.4 - Допоміжна техніка у виробничому приміщенні

Не дивлячись на невеликий розмір виробництва, здійснюється належний контроль за якістю виробництва та техніки на Кухні. Є вільний час у персоналу кухні та використовувана виробнича площа після 12 години кожного дня, що враховуючи початкові витрати на техніку та приміщення, могли б давати більше прибутку.

Для того щоби стисло викласти інформацію про аналіз пропоную зробити розподіл на спільне та відмінності кожних кіосків.

Унікальні характеристики Кіоску 1. Розташований на Центральному ринку в прохідному місці. Часи роботи перетинаються з годинами роботи ринку. Даний Кіоск працює кожний день без вихідних і його завантаженість більше ніж 90 %.

Працівник має досвід більше 12 років та репутацією приваблює велику кількість постійних клієнтів.

Фізичний простір використаний економічно, його вистачає впритик на необхідну техніку та є достатньою місця для робочих поверхонь.

Місця недостатньо для додаткового працівника й можна сказати, що даний Кіоск працює на можливий максимум. З ризиків варто відзначити велику залежність від працівника. Недосвідчені працівники не справляються з потоком клієнтів та велика кількість постійних клієнтів прив'язана до цього працівника. Нові працівники проходять навчання на даному Кіоску.

Також унікальністю цього Кіоску варто відзначити велику кількість замовлень, які обробляються по телефону. Вони обробляються без автоматизації чи програми і весь процес лежить на працівнику. Для того щоби перейняти цей процес іншому працівнику потрібно багато часу на навчання.

Отож, перейдемо до унікальних характеристик Кіоску 3. Даний Кіоск знаходиться на початку вулиці Інститутська. Ця вулиця, на якій розмістився прекрасний навчальний заклад Хмельницький національний університет. Завдяки цьому майже половина всіх клієнтів, це студенти та молодь, яка навчається в даному університеті.

Завдяки пандемії та переходу на дистанційне навчання, велика кількість клієнтів перестала приходити. Проте разом із тим, даний район за останніх пару років розвинувся та розрісся. На цій ж площі своє місце знайшли доволі велика кількість конкурентів, що притягнуло більше клієнтів. Працівники сусідніх закладів та підприємств та люди що живуть поруч стали основними клієнтами даного Кіоску.

Кіоск 3 є найменший з усіх трьох. Він має вже частково застарілий ремонт, який потребує оновлення. Також даний Кіоск є найменш прибутковий. Це стало одним із фактором низько рівня інвестицій у даний Кіоск, що у свою чергу не дає досягти максимального використання потенціалу даного торгового об'єкту.

Говорячи про потенціал, у цього Кіоску його найбільше з усіх. Він незалежний від роботи ринків, як інші два та має можливість функціонувати 24год. Разом із цим, саме даний Кіоск робить можливою систему доставки. Крім того велика кількість конкуренції створює великий потік клієнтів. Проте для того щоби цим потоком скористатися, необхідно інвестувати в розвиток даного Кіоску.

Також це єдиний Кіоск у якого є можливість оздоблення та покращення прикіоскової території. Тут навіть відкриваються можливості для того щоби створити місця для відпочинку та харчування, що може суттєво підняти рівень усієї мережі.

Працівники даного Кіоску часто змінюються, в основному через невдоволення заробітною платою, яка залежить від відсотку продажу. Збільшення прибутків дозволяє утримати працівників на довше, чим ще більше збільшить прибутки за рахунок досвідченого працівника. На разі часи роботи даного кіоску з 9:00 по 18:00.

Кіоск 4 розташований у тому ж приміщенні, що й Кухня та розділений простінком. Таке розміщення дозволяє мати унікальну серед інших Кіосків перевагу. Це доступ до продукції впродовж дня. Усі інші Кіоски для

отримання продуктів, повинні робити замовлення за день і в разі неправильного розрахунку потрібного на робочий день, не мають можливість замовити продукцію. У Кіоску 4 така можливість є і працівники нею активно користуються.

Також цей Кіоск є наймолодший з усіх і найбільший та має найбільш привабливий вигляд. Усе це, робить його найбільш комфортним для праці.

Робочий день зазвичай починається із 7:00 і закінчується о 15:00. Це обумовлено прив'язкою до графіку ринку. На ринок зранку з'їжджаються далекобійники, а відсутність необхідності чекати розвозку товару, дозволяє починати роботу рано для того щоби «зловити» цих голодних клієнтів.

Кіоск 4 має можливість бути тим кіоском, який випробовувати нові напрямки продукції через близькість до кухні та різноманітність конкуренції й готовність клієнтів до продукції різного виду.

Є можливість переобладнати даний кіоск, щоби залучати більше клієнтів у середину з мінімальною відпочинковою зоною через велику кількість вільного місця в середині. Це потребує значної зміни планування та зміни позиціонування Кіоску 4.

Усі Кіоски мають однаковий набір обладнання з незначною відмінністю в моделях та якості. На Кіоску відбувається процес готування млинців. Це потребує необхідність мати якісні плити. Їх є в кожному Кіоску по дві. Плити виділяють велику кількість тепла та довго нагріваються. Для їх ефективного використання, потрібен постійний потік людей. Кіоски обладнанні хорошою вентиляційною системою, проте 1 і 3 скоро потребуватимуть заміни. У кожному Кіоску є двокамерний холодильник та холодильна вітрина для зберігання начинок для млинців. Холодильні вітрини у віх кіосках було переобладнано з вітрин для мороженого через їх невелику вартість на вторинному ринку.

Кожен Кіоск має якісну напів-промислову тістомішалку. Це є абсолютною необхідністю, тому що при потоку клієнтів вони працюють без вимикання.

Якість продукції на Кіосках є важливим фактором, адже з нею напругу йде контакт зі споживачами. Тут йдуть регулярні перевірки сан-епідем станції та ретельний контроль за чистотою та свіжістю.

Усі працівники дотримуються гігієнічних норм та вимог та в при випадковій вибірці продукції можна зробити висновок про високу якість. Така якість забезпечує великий потік постійних клієнтів та репутацію перевірену роками, що є надзвичайно великим активом. Власник ставить якість та смак продукції на перше місце, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним без особливих змін до бізнес моделі дуже довгий час.

2.2 Аналіз бізнес процесів підприємства

До процесів управління відносяться корпоративне управління та стратегічний менеджмент.

Корпоративний процес не є вибудований через малий розмір підприємства. Тому пропоную розглянути стратегічний менеджмент.

Провівши аналіз стратегічного менеджменту, було виявлено, що такий процес задіяний дуже незначною мірою. Після мого приходу на підприємство цей процес почав активізуватися й можна вже побачити результати цієї діяльності. Відсутність процесу було виявлено при спробі його аналізу. Стратегії не склалися й будь які стратегічні рішення приймаються лише на короткочасну перспективу. Цікавився причинами такого застою настільки важливого бізнес процесу, можна виділити що підприємство за останніх 3–5 років зайшло в період комфорту. Підприємство вийшло на умовне плато по

прибуткам і доходам, уся необхідна техніка була придбана, розширення розглядалося як занадто трудомісткий процес.

Комфортному становищу також сприяла репутація підприємства й незмінний потік клієнтів. Як можна виявити з аналізу в першій частині розділу, Кіоск 1 дає половину а то й більшість прибутків, а сильної необхідності вкладати в розвиток цієї торгової точки немає. Цей Кіоск має оборот дуже близький до свого максимуму. Проте, провівши стратегічний аналіз у цьому є великий ризик, який ми детальніше розглянемо в третьому підрозділі.

З висновків, до мого приходу на підприємство процес стратегічний менеджмент був занедбаний та зараз починає перебудовуватися в підходящий для теперішнього стану спосіб.

До основних бізнес процесів відносяться ті, які складають основний бізнес підприємства і створюють основний дохід. У цьому підрозділі ми розглянемо частину основних бізнес процесів, для який вдалося провести поглиблений аналіз.

Провівши аналіз виробництва на Кухні даного підприємства, можна зроби висновок, що даний процес є достатньо оптимізований для ефективного забезпечення поточної торгової діяльності. Завдяки технічному оснащенню, вдалося ефективно використовувати час працівників Кухні, забезпечуючи високу якість продукції.

Які є місця для покращення в даному процесі?

1. Простій виробничого приміщення, що створює велику кількість місця для розширення обсягів виробництва. Простій відбувається як самого приміщення за рахунок обмеження графіку роботи виробничого персоналу, так і за рахунок простою техніки, у якої набагато більша здатність до обробки продуктів за день.
2. Немає налаштованого процесу покращення рецептури та оновлення асортименту продукції. Даний процес був активно задіяний на етапі активного розвитку підприємства, а зараз не задіяний взагалі.

3. Процес має залежність від підприємця. Це не дозволяє делегувати виробництво й потребує щоденної присутності власника. Причиною є бажання й необхідність контролю деяких ключових моментів виробництва. У підрозділі 2.3. ми поговоримо про те як покращити даний процес, залишивши контроль, проте забравши необхідність бути присутнім для власника.

Виробництво також відбувається на Кіосках і провівши аналіз цього процесу, можемо зробити висновок, що процес добре оптимізований. Працівники пройшли довгий шлях, покращуючи даний процес і ми можемо сказати що в його покращенні необхідності немає.

Даний бізнес процес на цьому підприємстві складається з декількох менших процесів. До них належать: дизайн та візуал, брендинг, промоція

Цей процес дуже тісно пов'язаний із процесом покращення продукту та продажами. Їх ми розглянемо детальніше далі. На рис. 2.6. зображена взаємодія та залежність між цими процесами.

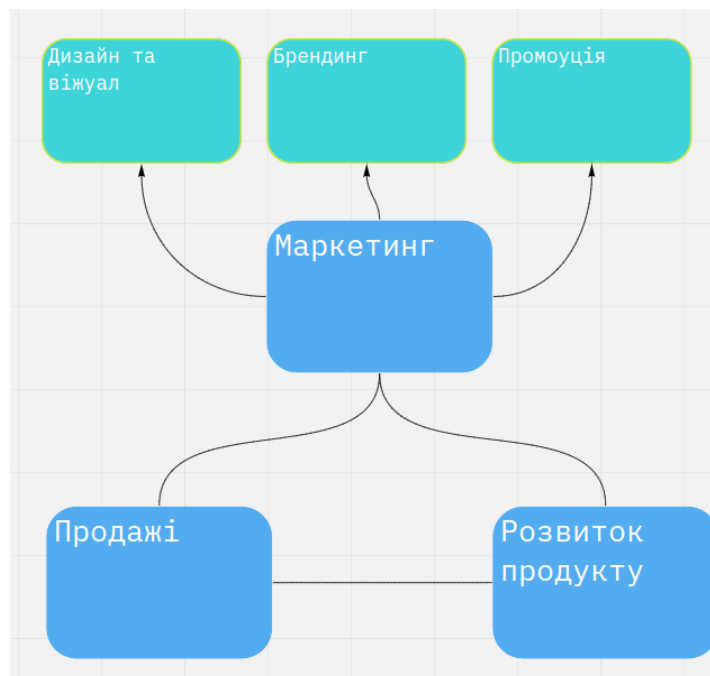


Рисунок 2.5 - Залежність між деякими основними процесами

Як можна побачити на рисунку, процес розвитку продукту, продажів та маркетингу є взаємозалежні.

Давайте перейдемо до аналізу процесу маркетингу. Провівши аналіз цього процесу, можна зробити висновок що процес застояний. Візуальна частина та дизайн не оновлювалися вже більше 12 років і є відверто застарілими, промоція не має місце як окремий процес, використовується так званий «Word of mouth». Брендинг теж не є окремим процесом і відповідно те що промудитися людьми, не контролюється.

Тут я пропоную розглянути одразу два бізнес процеси, які мають залежність один з одним. Для того щоби дати оцінку продажам, мною було проведено фінансовий аналіз та було занурене в життя працівника на Кіоску. Для того щоби зробити це ефективно, я провів деякий час, готуючи та продаючи млинці на Кіоску 3. Даний експеримент став можливим внаслідок мого переходу між двома місцями праці. Умови виявилися ідеальними й було винесено велику кількість інсайтів та висновків, працюючи на даній позиції.

За результатами свого аналізу, хотілося би виділити ті процеси, які потребують уваги та покращення.

На рисунку 2.7 можна побачити перелік цих процесів, а також їхню залежність та взаємодію. Можна побачити, що кожен із цих процесів залежний один від одного.

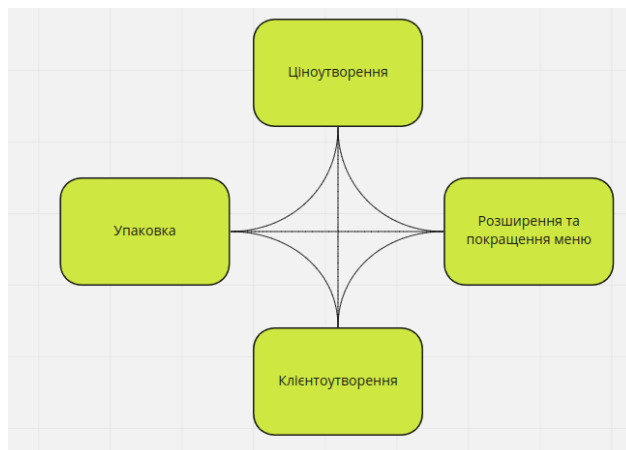


Рисунок 2.7 - Процеси маркетингу, що потребують уваги

Тепер пропоную детальніше розглянути ці процеси та їхній вплив на загальні показники бізнесу.

Ціноутворення на момент аналізу створювалося відносно ціни закупки на продукти. Також до уваги бралось ціноутворення конкурентів. Цей підхід має ряд недоліків. Серед недоліків:

1. Сильна залежність від внутрішнього ринку
2. Необхідна гнучкість і регулярність змін ціни, що не завжди є можливим і покупцям потрібен час на адаптацію
3. Порівняння з конкурентами створює картину страху, що блокує підняття цін, коли це потрібно

Упакування продукції наразі складається з паперового конверту з антижировим покриттям, який зручно використовувати для працівників та є зручним під час прийому їжі. Це все пакується в поліетиленові пакети й додається серветка.

Процес покращення упаковки необхідно поліпшувати, приймаючи фідбек користувачів та підлаштовуючись під тренди та оновлений ринок пакування. Також є можливість краще застосовувати брендування на упакованні, про що детальніше поговоримо в третьому розділі.

Від упаковки необхідно зберігати продукт у належній якості достатньо довго, щоби зберегти його товарний вигляд та смакові властивості. Відштовхуючись від цього та враховуючи специфіку бізнесу, упаковка повинне також гарно зберігати тепло та бути зручним для транспортування. Крім усього цього, покупець повинен мати можливість зручно та легко спожити упакований продукт.

Під час аналізу логістики, ми дійшли висновку що є можливість створити процес доставки і для цього є необхідність створення упаковки для перевезення. Про це детальніше поговоримо в третьому розділі.

Тепер давайте поговоримо про розширення та покращення меню. Маючи справу напряму з приготуванням продукції, могу сказати що цей

процес теж передує на етапі застою.

Відгуки клієнтів не збираються та не обробляються та немає процесів для покращення смаку і створення нових позицій. Про покращення цього процесу ми також поговоримо в третьому розділі. Поки на цьому все.

Останній процес у нашому списку — клієнто утворення. Проаналізувавши його, можна дійти висновку, що всі клієнти генеруються органічно. Давно не створювалися зміни для того щоби залишати існуючих клієнтів та приваблювати нових. Покращення цього процесу також буде описано в третьому розділі.

До цього процесу відноситься розвезення товарів на Кіоски з Кухні та закупівля необхідними товарами. Наразі даний процес виконується власником підприємства на власному транспортному засобі. Зрозуміло, що це має ряд недоліків. Процес важко делегувати і власник постійно задіяний в операційній діяльності.

Крім того, існують запізнення, що впливає на початок роботи торгових точок. Це впливає на імідж і на прибутки підприємства.

Закупівлю продуктів теж робить власник. Більшість продукції закуповується на ринку Дубово, тому логістику можна оптимізувати так, щоби продавці необхідних товарів брали на себе їх доставку.

Деякі товари закуповуються не на ринку, тому їх доставку важче делегувати на продавців, яким це може бути невигідно.

Тут також хотілося би обговорити аналіз на можливість створення доставки для клієнтів підприємства. Наразі всі покупці повинні замовляти та забирати свої млинці безпосередньо в Кіосках. На Кіоску 1 вже існує система замовлення через продавця цієї торгової точки. У такий спосіб обробляється близько 30% замовлень. Тут варто відмітити, що даний спосіб ніяк не рекламується та навіть не пропонується продавцем. Ця система створює додаткове навантаження на продавця, який стає більш сприйнятливим до

помилко. На інших торгових точках таким чином обробляється менше 1 % замовлень.

До таких процесів належить бухгалтерський облік, кадрове та інформаційне забезпечення. Тут пропоную розглянути аналіз кожного з цих пунктів.

Бухгалтерський облік наразі проводиться за допомогою гугл таблиць. У них зберігаються замовлення зроблені кожним Кіоском у робочі дні. Крім цього враховуються каси. Для того щоби мати дані для аналізу, рахуються ціни на закупівлю товару, порашовані відносно реалізованої продукції. Цю частину можна покращувати, адже ціни не є надто точними. Для того щоби досягнути точних результатів, потрібен облік кожної закупівлі товаром. Впровадження такого процесу дасть можливість мати кращий контроль за станом підприємства та дасть можливість делегування логістики.

| Назва | 3/10 | 4/10 | 5/10 | 6/10 | 7/10 | 8/10 | 9/10 | Реалізов | На суму | Залишок | Собіварт | 10/10 | 11/10 | 12/10 | 13/10 | 14/10 | 15/10 | 16/10 | Реалізов | На суму | Залишок | Соб |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|------------|---------|-----|
| Курка | 4,4 | 5 | 4,6 | 4,6 | 5,6 | 7 | 5,3 | 37,15 | 6810,8 | 3,25 | 5349,6 | 5,9 | 6,1 | 5,3 | 5 | 5,6 | 8,3 | 5,65 | 40,25 | 7379,2 | 4,85 | |
| Гриби | 1,5 | 1 | 1 | 1,2 | 1 | 1,62 | 1,5 | 7,82 | 1146,9 | 1,5 | 703,8 | | 1,5 | 1,5 | 1,3 | 1 | 1,63 | | 7,15 | 1048,7 | 1,28 | € |
| Свинина | 1 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 1,5 | 1,15 | 5,95 | 1388,3 | 0,7 | 1368,5 | | 1 | 0,8 | 0,75 | 0,8 | 1,2 | 0,8 | 5,21 | 1215,7 | 0,84 | 11 |
| Пенінка | | 0,66 | 0,28 | 0,6 | 0,4 | 1,35 | 0,6 | 4,19 | 768,2 | | 410,62 | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,5 | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 3,85 | 705,8 | 0,15 | 3 |
| Сир | 29 | 35 | 70 | 70 | 35 | 95 | 83 | 388 | 1940 | 49 | 1746 | 70 | 35 | 35 | 105 | 70 | 126 | | 431 | 2155 | 59 | 16 |
| Кукурудза | | | 60 | | 60 | 60 | | 155 | 775 | 25 | 465 | 60 | | 60 | 60 | | 125 | | 235 | 1175 | 95 | |
| Яйця варені | 15 | 10 | 10 | 10 | | 16 | 15 | 74 | 370 | 17 | 259 | | 10 | 15 | 10 | | 16 | 10 | 78 | 390 | | |
| Творог | 0,8 | | 0,8 | | 1 | 1,3 | 0,6 | 5 | 307,7 | 1,1 | 275 | | | 1 | 0,6 | | 1,33 | | 3,33 | 204,9 | 0,7 | 16 |
| Шоколад | | | | | | | | 1,85 | 296 | 0,65 | 166,5 | 5 | | | | | | | 3,45 | 552 | 2,2 | 3 |
| Конверт | | | 200 | | 300 | | 200 | 781 | 21366,1€ | 193 | 210,87 | | 100 | 200 | 300 | | | 400 | 882 | 23969,5€ | 311 | 25 |
| | | | | | | | | 0 | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| Морква | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 9 | 8 | 35 | | 8 | 700 | | 7 | 6 | 7 | 5 | 11,7 | 7 | 41,7 | | 10 | |
| Капуста | 8 | 5 | 5 | 7 | 5 | 10 | | 39 | | 8 | 585 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | | 65 | | |
| Майонез | | 12 | | 12 | | | | 27 | | 12 | 2025 | | | 12 | | 12 | | 12 | 35 | | 13 | |
| Кетчуп | | 9 | | 9 | | | | 24 | | 6 | 600 | 9 | | 9 | | 9 | | | 25 | | 8 | |
| Мука | | | | | | | | 79 | | 23 | 1106 | | | | | | | | 98 | | 16 | |
| Яйця сирі | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | | 188 | | 114 | 714,4 | | 30 | 90 | 90 | 90 | 40 | 150 | 332 | | 160 | 12 |
| Молоко | 11 | 9 | 7 | 8 | 8 | 10 | 11 | 63 | | 2 | 1764 | 10 | 10 | 6 | 7 | 10 | 11 | 8 | 59,5 | | 5 | |
| Олія | 6 | 4,6 | | | 4,6 | | | 12,7 | | 2,5 | 571,5 | | | | | 4,6 | | | 1,6 | | 3 | |
| Тісто | | | | | | | | 0 | | | 0 | | | | | | | | 0 | | | |
| Кульки | | | | | | | | 0 | | | 900 | | | | | | | | 0 | | | |
| Кульочки | | | | | | | | 0 | | | 0 | | | | | | | | 0 | | | |
| Салфетки | | | | | | | | 0 | | | 0 | | | | | | | | 0 | | | |
| Каса | 6536 | 2358 | 5702 | 4751 | 5659 | 6118 | 5841 | 36965 | 35169,0€ | 19920,7€ | 6157 | 2851 | 6422 | 5011 | 5559 | 5128 | 5249 | 36377 | 38795,8€ | 219 | | |

Рисунок 2.8 - Прихід, каси, залишки і собівартість Кіоску 1

Бухгалтерський облік також складає розрахунок фінансових результатів за місяць та формується звітність відносно цих показників. Для досягнення кращих результатів є необхідність аналізу та обліку грошових потоків та розрахунок балансу. Наразі немає інтегрованих інструментів для легкого обліку грошових операцій, тому цей процес не створений.

Маючи дані про грошові потоки, можна створювати кращі розрахунки по маркетинговим можливостям та робити точніші рішення під час планувань та стратегічних сесій.

Раз на тиждень проводиться облік та інвентаризація кожної торгової точки та Кухні. Відбувається переважування та перерахунок залишків. Ці дані потім заводяться в гугл таблиці для розрахунку доходів та прибутків. Цей процес можна покращувати надавши можливість легкого вводу інформації власнику під час інвентаризації. Наразі, інформація збирається на папір, після чого передається бухгалтеру підприємства, який дублює інформацію в таблиці.

| | | | | | |
|----|----------------|-------|----------|----------|----|
| 20 | Олія | 9,2 | | 414 | |
| 21 | Тісто | 0 | | 0 | |
| 22 | Кульки | 0 | | 900 | |
| 23 | Кульочки | 0 | | 0 | |
| 24 | Салфетки | 0 | | 0 | |
| 25 | Каса | 23415 | 20558,77 | 9796,35 | 6: |
| 26 | | | | | |
| 27 | | | | | |
| 28 | Тран | | | | |
| 29 | Зарплата кухні | | | | |
| 30 | Інші витрати | | | | |
| 31 | Оренда | | | | |
| 32 | Електроенергія | | | | |
| 33 | Зарплата | | | 2809,8 | |
| 34 | Податок | | | | |
| 35 | Разом | | 10808,85 | 12606,15 | |
| 36 | | | | | |
| 37 | | | | | |

Рисунок 2.9 - Додаткові витрати і дохід мінус витрати і зарплату працівника Кіоску 1

Важливою ланкою є залежність від кількості конвертів. Кожен млинець при продажі загортають в конверт. Саме тому, перерахувавши кількість конвертів які є в залишках і знаючи, скільки конвертів прийшло на торгові точки, ми можемо порахувати кількість проданих млинців. Для того щоби ця цифра була точною, потрібно робити точний перерахунок та вважати, що продавці використовують по одному конверту на млинець.

Також як засіб контролю, переоблік відбувається власником підприємства. Цей процес можна повністю забрати, якщо вести точний облік

усіх поставок товарів та проводити обрахунок кожного проданого млинця, що наразі не відбувається.

На рисунку 2.8, 2.9 та 2.10 зображений вигляд організації системи обліку. Посилання буде додано до списку літератури. Хочу наголосити, що система розроблялася власноруч і ще не відточена до ідеалу.

| 4/10 - 31/10 | Кіоск 1 | Кіоск 3 | Кіоск 4 | Разом | % |
|----------------|-----------|----------|----------|-----------|--------------|
| Каси | 146009 | 41217 | 55467 | 242693 | 2426,93 |
| Маржа(-товар) | 102978,78 | 27477,42 | 38137,67 | 168593,87 | 0,6946795746 |
| | | | | 180033,3 | 0,7418149679 |
| Прибуток | | | | | 62659,7 |
| | | | | | 0,2581850321 |
| Витрати | | | | | |
| Оренда | 1300 | 600 | 2200 | 4100 | |
| Електроенергія | 1800 | 1400 | 5200 | 8400 | |
| Вода | 400 | 50 | 500 | 950 | |
| Кухня зп | 9000 | | | 9000 | |
| Транспорт | 4000 | | | 4000 | |
| Поточні | 2000 | | 100 | 2100 | |
| Податки | 7500 | | | 7500 | |

Рисунок 2.10 - Місячні показники доходу і прибутку підприємства

Тут ми можемо поговорити про інформаційне забезпечення та автоматизацію процесів на підприємстві.

У підприємство наразі не було інтегровано жодного інформаційного забезпечення. Процес інтеграції почався і для того щоби він пройшов успішно, було проведено аналіз усіх процесів, які можна автоматизувати. Детальніше про процес інтеграції та про інформаційне забезпечення ми поговоримо в розділі 3.

Цей процес зараз активізується, так як із початку 2022 року підприємства повинні видавати чеки при продажі товару. Було прийнято рішення видавати електронні чеки, які генеруватимуться інтегрованою інформаційною системою.

2.3 Стратегічний аналіз підприємства

Тут пропоную розглянути SWOT аналіз підприємства і зробити його детальний огляд. Також у цьому підрозділі ми можемо ознайомитися зі стратегічним напрямком підприємства та побачити які перспективи його розвитку в майбутньому.

SWOT аналіз підприємства представлений на рисунку 2.11.

| | |
|--|--|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ul style="list-style-type: none"> • репутація • якісна та смачна продукція • налагоджені виробничі процеси • технічна оснастка • Кіоск 1 на макс потужність | <ul style="list-style-type: none"> • залежність від власника • необхідність очного контролю • відсутність інф. системи • застій в маркетингу • простій виробничого приміщення |
| <ul style="list-style-type: none"> • можливість розширення торгових точок • підключення доставки • створення франшизи • залучення нових клієнтів • вивід всіх точок на обороти близькі до максимуму | <ul style="list-style-type: none"> • Сильна залежність від Кіоску 1 та його працівника • збільшення конкуренції • посилення карантинних заходів |
| Можливості | Загрози |

Рисунок 2.11 - SWOT аналіз підприємства

Провівши аналіз, можна зробити висновок про поточний стан підприємства. Воно знаходиться в дуже цікавому становищі. У підприємстві є чудово налагоджений виробничий процес та якісна і смачна продукція. Разом із цим підхід до продажу та маркетинг підприємства давно не оновлювалися і складається загальне враження «застарілості». Для цього необхідно докорінно оновити підприємство, додавши до вже існуючої сильної бази, прогресивні та сучасні підходи. Якщо це вчасно не зробити, поступово підприємство можуть

переграти конкуренти, кількість яких постійно збільшується. Тут також варто згадати загальну світову кризу та карантинні заходи, які виводять із бізнесу багато підприємств не здатних адаптуватися.

Половина всіх доходів підприємства йде від однієї торгової точки. Більшою є залежність від працівника цієї точки. Водночас, це є сильною стороною підприємства, так як завдяки цього Кіоску підприємство має сильну й хорошу репутацію.

Важливим нюансом, який блокує розвиток є залежність підприємства від власника та задіяність його в багатьох процесах. Є можливість автоматизувати цю взаємодію завдяки інтеграції інформаційної системи та делегувати частину обов'язків керівника. Ця інтеграція дасть можливість створити контроль за процесами підприємства, якого неможливо досягнути покладаючись на одну людину.

Одна з найбільших можливостей, яка впливає із сильних сторін підприємства є залучення великої кількості нових клієнтів за рахунок вкладу в маркетинг. Це у свою чергу дасть кошти для розширення як фізичного, так і за рахунок доставки. Довгостроковою є перспектива побудови франшизи для інших міст України.

Таблиця 2.4 - Загальна характеристика сильних та слабких сторін ПП «Домашні млинці»

| Потенційні сильні сторони | Потенційні слабкі сторони |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. репутація | 1. залежність від власника |
| 2. якісна та смачна продукція | 2. необхідність очного контролю |
| 3. налагоджені виробничі процеси | 3. відсутність інф. системи |
| 4. технічна оснастка | 4. застій в маркетингу |
| 5. Кіоск 1 на макс потужність | 5. простий виробничого приміщення |

Отже, перспектив у підприємства багато й маючи картину з місцями які потребують уваги, можна робити конкретні плани для закривання цих «болей» підприємства. Про це ми детальніше поспілкуємося в третьому розділі.

Як висновок, можемо зробити, що якщо скористатися результатами аналізу й інтегрувати необхідні зміни в підприємство є всі шанси збільшити прибутки більше ніж удвічі за 2022 рік. Розрахунки очікуваних прибутків ми розглянемо в третьому розділі.

Якщо залишити все як є та покладатися на сильні сторони підприємства, ризики можуть справдитися й підприємство не зможе довго вести діяльність на тому ж рівні, на якому воно веде його зараз. Конкуренти мають привабливий вигляд для потенційних клієнтів. Більшість конкурентів не мають таких переваг як репутація чи якість і це дозволяє бути дуже сильним суперником на противагу їм.

3 ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА ОПТИМІЗАЦІЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПП «ДОМАШНІ МЛИНЦІ» З МЕТОЮ МАКСИМІЗАЦІЇ ПРИБУТКУ

3.1 Загальний погляд на бізнес процеси підприємства та необхідність оптимізації

Проаналізувавши бізнес процеси та зробивши загальний і стратегічний аналіз підприємства, можна зробити висновки щодо зон, які потребують покращення. Першою групою процесів, які ми розглянемо буде стратегічне планування, де коротко представиться план стратегічного розвитку підприємства. Для досягнення найкращих прибутків є необхідність створення регулярних функцій в даному процесі. Постановку цілей, метрик та побудову плану для їх досягнення.

Далі ми розглянемо встановлення інформаційної системи та її інтеграція в усі інші процеси підприємства для досягнення найбільшої ефективності та легкого аудиту та контролю. Також ми розглянемо покращення бухгалтерії та обліку за допомогою інформаційної системи.

Наступною групою процесів ми розглянемо план побудови процесу маркетингу та його інтеграцію з продажами. Ми розглянемо способи оптимізації процеси покращення продукту і зробимо все можливе для створення цілісної картини цих трьох важливих для успіху підприємства процесів. Варто відмітити що цей план буде експериментальний і достатньо гнучким щоб оптимізувати і поправляти його по ходу виконання.

На кінець, ми розглянемо оптимізацію логістики і зможемо побачити як оптимізація даного процесу допоможе нам створити цілісність усіх інших процесів і зробити їх сприйнятливими для загального руху до збільшення

прибутків.

Таблиця 3.1 - Бізнес процеси ПП “Домашні млинці” та заходи оптимізації

| Бізнес-процес | Проблема | Методи оптимізації | Результат | Вплив на прибуток |
|------------------------|--|---|--|--|
| Стратегічне планування | Відсутність оперативних та стратегічних планів | Стратегічний план Бізнес канва Календарний план KPI роботи кіосків | Сформована стратегічна ціль, загальний план розвитку підприємства, оперативні плани та KPI для підрозділів | За рахунок чітких KPI – зростання. |
| Інформаційна система | Відсутність інформаційної системи | Встановлення ІС | Встановлена ІС | За рахунок збільшення контролю збільшення |
| Маркетинг | Відсутність регулярних заходів маркетингу | Аналіз ринку, Ребрендинг Таргет реклама | Чіткий маркетинговий план | Збільшення за рахунок залучення нових користувачів |
| Логістика | Відсутність чітких поставок та доставки | Система доставки, делегація розвезень | Ефективна доставка залученості власника | Збільшення за рахунок залучення користувачів |

Деякі роботи вже почалися, деякі мають лише планований початок, тому дещо представлене в цьому розділі є краще валідованим ніж інше. Прошу сприймати даний текст не як план загнаний в чіткі рамки і затверджений бути незмінним, а як план що показує промальований шлях до бажаних цілей

підприємства. Якщо в процесі роботи над будь якої з частин проекту виявиться, що даний шлях потребує коректив, вони будуть зроблені. Одним з поточних успіхів підприємства є домовленість з керівником про втручання в поточну діяльність з можливістю докорінної зміни деяких з процесів. Варто відмітити, що хочеться зберегти баланс між інноваціями і збереженням перевіреного і сталого і бізнесу. Є повне розуміння, що керівник даного підприємства має розуміння і знання, що робить його бізнес успішним і дозволяє вже довгий час показувати чудові результати при порівнянні з конкурентами на ринку. Наш вклад в цю діяльність є взяти на себе роль фасилітатора-помічника, який може інтегрувати новітні підходи та інструменти, які допомагають швидко рости та розвиватися багатьом бізнесам в це підприємство. Часто ці інструменти використовують для побудови та створення бізнесу з нуля, проте цей випадок набагато цікавіший. На таблиці 3.1 описані проблеми, заходи та результати і вплив на прибуток бізнес процесів підприємства, над якими ми працюватимемо.

3.2 Стратегічне планування та визначення напрямку руху і розвитку підприємства

Як вже згадувалося в аналізі процесу стратегічного менеджменту, данис процесом останні 3-4 роки сильно нехтували. Для того щоб його відновити, було проведено багато розмов, мітингів та планувань спрямованих на визначення напрямку руху та розвитку діяльності. Результати цього буде подано в даному підрозділі.

Почну з того, що керівник підприємства зацікавлений в збільшенні прибутків. Разом з тим є страх перед різкими змінами і як результат ми дійшли до того що будь які зміни повинні впроваджуватися поступово і тестуватися в

якомога безпечний для бізнесу спосіб. В керівника є бажання впроваджувати інформаційну систему, хоча в деяких моментах під час інтеграції відчувається його ж опір. Схожа ситуація і з іншими планами по оптимізації бізнес процесів. Така поведінка сприймається з розумінням. Є розуміння, що різкі зміни можуть бути недоречні для бізнесу, який ведеться в певний спосіб вже довгий час. Поступова інтеграція дає можливість звикати і ставати все більш і більш сприятливим і гнучкішим до змін та інновацій.

Для того щоб оптимізація процесів проходила гладко і безболісно було сформовано план по менеджменту змін. Згідно з цим планом було визначено порядок інтеграції, який можна побачити на рисунку 3.1. Основна ідея в тому, щоб починати інтеграцію з Кіоску 3, який є найбільш сприйнятливим для змін, має найлегшу адаптацію та найбільше місця для інновацій. Після тестування нововведення на Кіоску 3, інновація інтегрується в Кіоск 4, а вже далі в Кіоск 1, який є найменш сприйнятливим до інновацій з усіх трьох.

Якщо говорити про оптимізацію процесів, чи створення нових, які не стосуються напряму до торгових точок, або це дотичне до всіх точок одночасно, процес інтеграції розглядався окремо. До уваги бралися фінансові можливості та можливість інтеграції з мінімальними зусиллями.

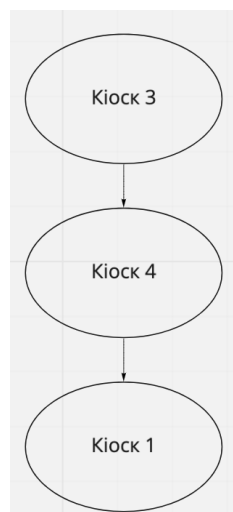


Рисунок 3.1 - Поряд інтеграції нововведень

В процесі стратегічних сесій було створено загальне бачення організації та її цілей. Тут я подам узагальнення цих цілей та опишу цінності, які планується продовжити нести з компанією в процесі її росту та розвитку. Також була створена картина діяльності підприємства за допомогою інструменту Бізнес канва. Її подано на рис. 3.2. Дані які було виділено під час створення канви було використано для оптимізації кожного з процесів підприємства.

Дана канва показує ціль підприємства і відображає те, де підприємство хоче бути за рік - півтора. Звідси можна виділити 3 цілі, які я розпишу словами:

1. Створення онлайн присутності з притягненням мінімум 30% клієнтів онлайн. Успішна онлайн присутність має чітке повідомлення та постійний органічний ріст відвідувачів і підписників. Створення бренду з чіткою айденікоюю.
2. Інтеграція інформаційної системи в більшість основних процесів підприємства. Успішною є інтеграція де система інтегрована у всі торгові точки та на Кухню. Системою користується власник та дані інтегровано з бухгалтерією. Система допомагає оптимізувати логістику та маркетинг.
3. Впровадження доставки на підприємство з більше 60 відсотків онлайн замовлень. Прибуток з млинців проданих за рахунок доставки не повинен бути менший ніж 30% за офлайн продажі.

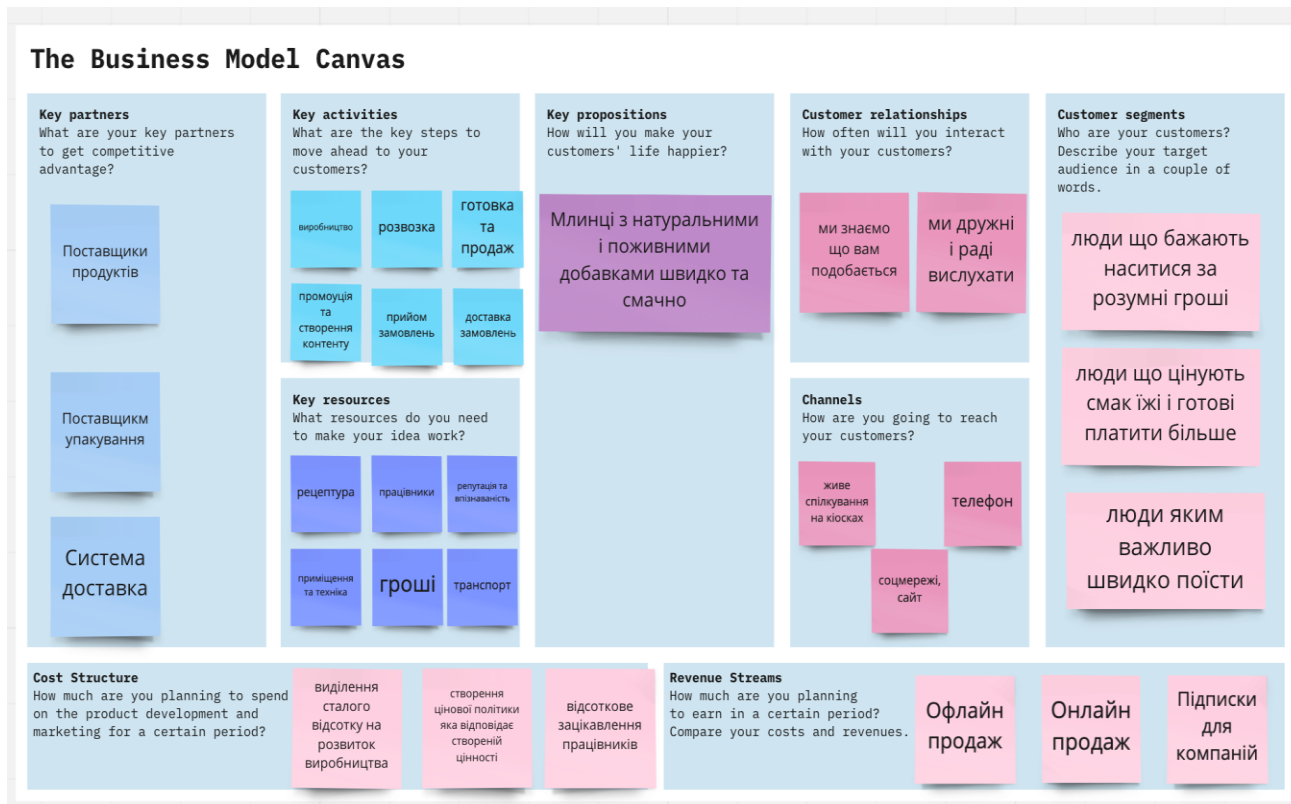


Рисунок 3.2 - Бізнес канва підприємства

Крім цього було виділено зальну ціль збільшити прибутки за 2022 в 1.8 разів порівняно з прибутками 2021 року. Якщо всі 3 цілі описані вище виконуються, то виконання даної цілі теж стає можливим.

Також було створено ціль на кінець наступного 2022 року, відкрити четверту точку, в центральній частині міста. Щоб ця ціль стала можливою, було прийнято рішення тестово забирати 30% прибутків на вклад у розвиток виробництва. Половина цих коштів йтиме на зберігання для того щоб зробити можливою покупку кіоску та обладнання для нього на кінець року.

Тепер давайте розглянемо цінності, які вдалося виділити і зафіксувати як незмінні в процесі росту підприємства:

1. Якість та смак
2. Репутація, довіра та відкритість до клієнта
3. Натуральність продукції
4. Підтримуваність як орієнтир
5. Гнучкість та адаптивність

Три перших цінності було виділено як уособлення вже існуючих цінностей бізнесу. Підтримуваність як орієнтир було створено як бажаний напрямок для створення цінності світові. Ця цінність є присутньою в прагненнях керівника, проте поки що не знайшла повного відголоску в підприємстві в наслідок ряду причин. Беручи орієнтир на створення бізнесу максимально підтримуваного, ми уможливуємо поступовий перехід до такого виду діяльності, де відбиток на планету є мінімальний.

Гнучкість та адаптивність це остання цінність, яка була додана з моєї ініціативи, так як є переконання, що вона є необхідною для досягнення бажаних результатів та лише посилює попередні цілі.

Для того щоб створити процес стратегічного менеджменту, було вирішено мати планові мітинги з різними цілями в різний проміжок часу. І так було вирішено проводити збори раз на місяць для визначення цілей та планів на місяць, аналізу результатів поточного місяця та відслідковування прогресу. На цих зборах також ми вибиратимемо по одному покращенню, яке впроваджуватимемо в якийсь з обраних процесів. Було вирішено також робити схожі збори на кварталній основі з ретроспективою по сезону. На цих зборах ми складатимемо план на наступних 3 місяці відносно наших загальних цілей на рік.

3.3 Встановлення та інтеграція інформаційної системи

Як вже згадувалося в розділі 2, підприємство зараз в процесі виконання даної інтеграції. Проте починалося все з відсутності будь якої системи. Тут ми розглянемо як приймалися рішення, які привели нас до того де ми є, де ми власне є та куди рухаємося з даною інтеграцією.

Станом на грудень 2021 року питання інтеграції даної системи звучить

гостро, так як відповідним законом передбачається, що з січня 2022 року усім клієнтам необхідно видавати чеки за здійснену покупку. Було прийнято рішення підключити систему електронних чеків.

Для початку варто розглянути проблеми з якими стикається підприємство і що їх має частково або повністю вирішити встановлення системи. До таких віднесемо:

1. Важкість проведення аудиту та неповнота бухгалтерського обліку
2. Неможливість делегування розвозки та закупівлі товарів
3. Необхідність переходу на систему електронних чеків
4. Залежність від власника
5. Недостача контролю за бізнес процесами
6. Важкість відслідковування клієнтогенерації
7. Важкість впровадження системи доставки

В підприємства схожого типу до того яке ми покращуємо встановлюються системи схожого типу. Їх називають POS системи. Вони можуть як мати спеціалізований POS-термінал, так і інтегруватися в будь який пристрій, що має браузер з доступом до інтернету.

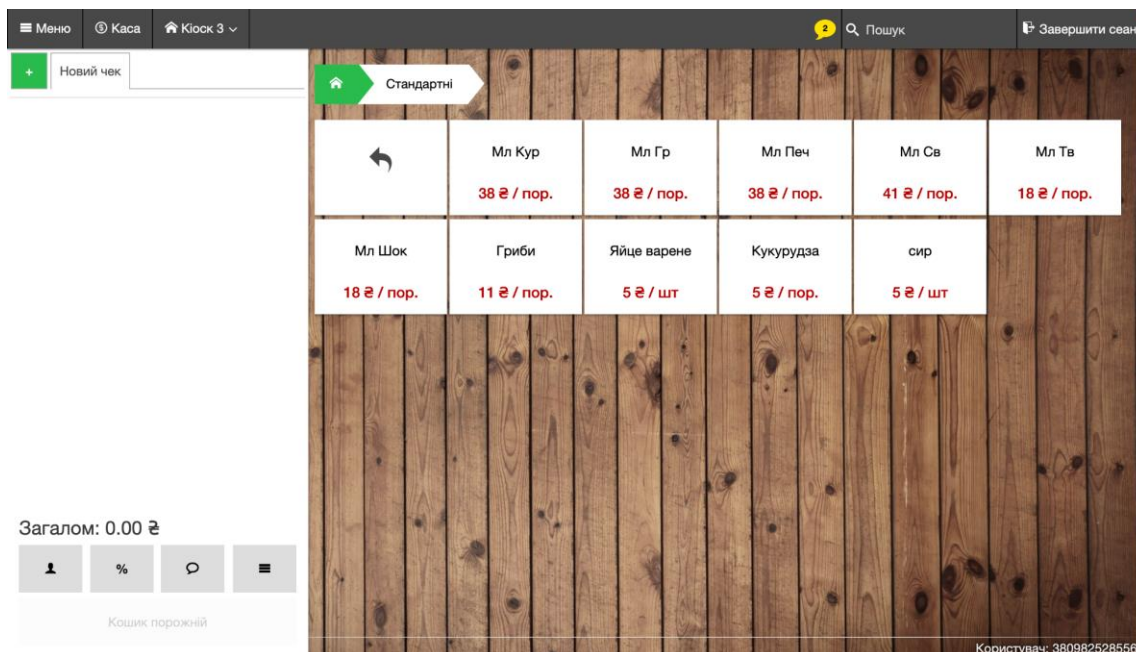


Рисунок 3.3 - POS система з виглядом від працівника Кіоску

Ми розглянули всіх постачальників даних систем і зупинилися на одному. Ми зупинилися на системі що називається Sky Service. Крім неї було проаналізовано та спробовано демо версію близько 5 систем. За функціоналом серед усіх була лише одна система, що є зручнішою у використанні, проте система що ми обрали є найбільш гнучкою і пропонує найкращі тарифи для підприємств з невеликою кількістю торгових точок. Дана система працює за підпискою з щомісячним платежем у 230 грн на одну торгову точку. Схожі системи пропонували свої рішення за 400 і навіть 800 грн за місяць. Розглядали також варіант покупки ліцензії, проте він не є вигіднішим і хмарні програми пропонують кращу інтеграцію з сторонніми сервісами та можливість зробити єдину замкнену систему для кожного процесу.

Отже, було вирішено інтегрувати Sky Service на підприємство. Згідно з планом менеджменту змін, початкове встановлення відбувалося на Кіоску 3. Для цього було наповнено систему необхідними даними для того щоб забезпечити можливість обліку продажів. На рисунку 3.3 поданий вигляд системи для працівника торгової точки з заповненими позиціями та на рисунку 3.4 з вибраними позиціями сформованими в замовлення.

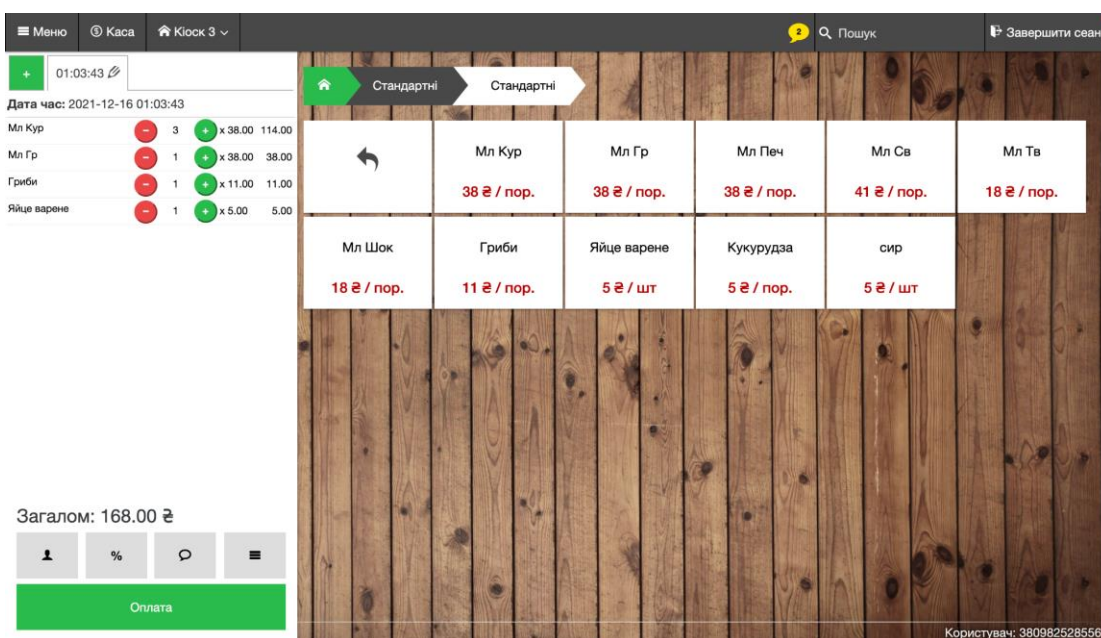


Рисунок 3.4 - POS система з сформованим замовленням

Дана система дозволяє формувати чек на доставку, проводити розрахунок карткою та готівкою, дає можливість розділяти чек, додавати коментар до замовлення, застосовувати знижку до замовлення, обирати клієнтів, доданих в базу, або створювати нових. Цей функціонал поданий на рисунку 3.5.

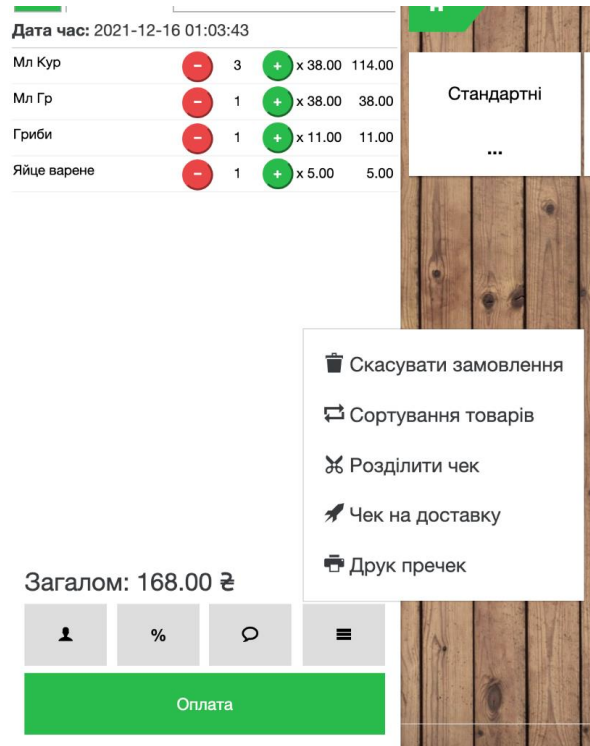


Рисунок 3.5 - Представлення гнучкості і можливостей системи

Крім цього, в працівника Кіоску є можливість вносити дані про отриманий прихід, звіряти залишки в касі і проводити розрахункові операції. Всі ці доступи можна гнучко налаштовувати, що є дуже зручним для даного підприємства. Ця частина системи має можливість збирати всі дані які нам важливо знати про діяльність окремих торгових точок. Всю цю інформацію керівник може бачити з будь якої точки на планеті.

Для нас було важливо зробити систему достатньо зручною для швидкого використання в години пік. Це є вкрай важливим, так як одна з цінностей

підприємства є швидкість і працівники торгових точок повинні бути максимально ефективні на своєму робочому місці.

Система забирає в працівника необхідність рахувати здачу та необхідність запам'ятовувати які замовлення йому треба зробити. Однак для того щоб звикнути до системи потрібен час. Ми провели вже 3 ітерації покращення оформлення та вигляду для того щоб оптимізувати дану програму під швидкий ритм працівника. Можна сказати, що зараз працівники можуть однаково швидко виконувати свою роботу з системою і без. Наступні ітерації націлені на те щоб пришвидшити роботу працівників за допомогою системи.

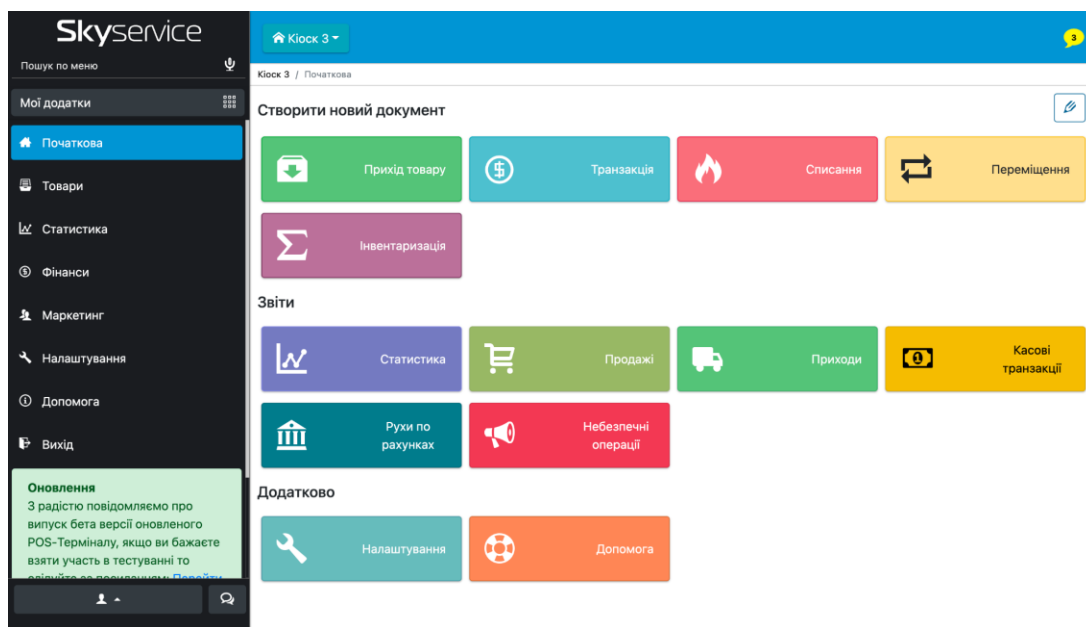
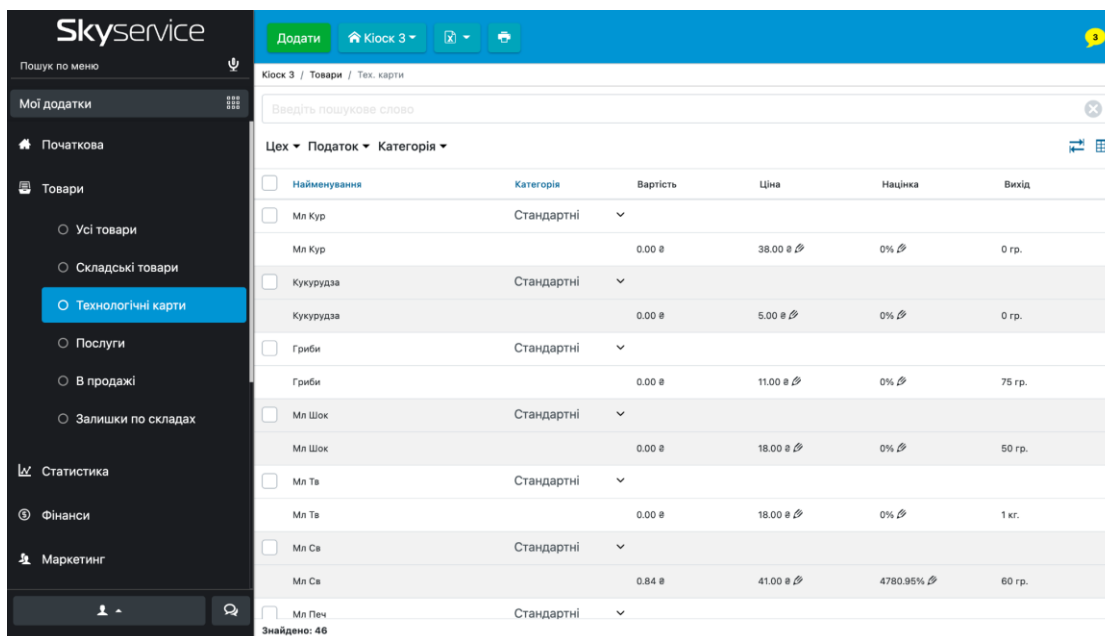


Рисунок 3.6 - Вигляд системи для адміністратора

Другою важливою частиною системи є Адміністрування. На рисунку 3.6. Подано вигляд системи для адміністратора. Ця частина системи дозволяє гнучко оформити фінансові, бухгалтерські та операційні процеси.

Тут є можливість проведення інвентаризації, керування операції з рахунками, занесення покупок товарів та перевід товару з точки на точку. В системі є ряд недоліків з якими ми стикнулися, проте частину було прибрано разом з оновленнями, які поступають регулярно.

Дану частину системи ще не було повністю інтегровано та проводяться роботи для того щоб ця інтеграція відбулася успішно. Варто відмітити, що для того щоб система працювала повноцінно, є необхідність інтеграцію до процесів виробництва і приходу товарів на Кухні. Цю частину вже запрограмовано в систему. Було створено технологічні карти для того щоб виробничі операції автоматично рахувалися системою.



| Найменування | Категорія | Вартість | Ціна | Націнка | Вихід |
|--------------|------------|----------|---------|----------|--------|
| Мл Кур | Стандартні | 0.00 ₴ | 38.00 ₴ | 0% | 0 гр. |
| Мл Кур | Стандартні | 0.00 ₴ | 5.00 ₴ | 0% | 0 гр. |
| Кукурудза | Стандартні | 0.00 ₴ | 11.00 ₴ | 0% | 75 гр. |
| Гриби | Стандартні | 0.00 ₴ | 18.00 ₴ | 0% | 50 гр. |
| Мл Шок | Стандартні | 0.00 ₴ | 18.00 ₴ | 0% | 1 кг. |
| Мл Та | Стандартні | 0.00 ₴ | 41.00 ₴ | 4780.95% | 60 гр. |
| Мл Са | Стандартні | 0.84 ₴ | | | |
| Мл Печ | Стандартні | | | | |

Рисунок 3.7 - Технологічні карти підприємства

Попереду важчий етап, в якому необхідно навчити працівників Кухні вводити результати виробничої діяльності у програму. Під час їхньої взаємодії необхідно вчити і пристосовувати систему для зручності працівників.

Дану систему є можливість поєднати з системою доставки. Можна робити автоматичні замовлення з сайту чи організувати оформлення замовлень по телефону з перенесенням у систему.

Система також легко інтегрується з гугл таблицями, що дозволяє безболісно інтегруватися з існуючою системою обліку.

За результатами досліджень компанії-розробника ефект від впровадження а програмного комплексу Sky Service складається із двох основних частин:

1. Посилення контролю та систематизація більшості процесів підприємства:

Контроль за виробництвом та надходженням товарів;

Контроль за розвозкою;

Контроль за продажами;

Впровадження системи фіскалізації на основі електронних чеків;

Зручне ведення обліку;

Ведення чіткої фінансової звітності.

2. Економія робочого часу співробітників: на ручну обробку даних і виконання обслуговуючих функцій ;

3. Синхронізація процесів виробництва та продажу:

Автоматизація замовлення для впровадження доставки;

Автоматизація замовлення на товар в торгових точках;

Можливість легко аналізу даних про клієнтів та ринок;

Можливість створення системи знижок та реферальної системи.

4. Створення “прозорості” підприємства.

Вся інформація буде зібрана в єдиній системі та велика кількість даних буде оброблятися системою;

Постійні оновлення хмарного ПЗ дозволять додати новий функціонал без додаткових витрат.

Окрім вигод ПП «Домашні млинці» понесе такі витрати (табл.3.1):

- щомісячна плата за користування програмним забезпеченням 600 грн в місяць на всі торгові точки.

- витрати на технічне обладнання - 8 000 грн. на одну торгову точку.

Таблиця 3.1 – Капітальні та поточні витрати на впровадження програмного комплексу Sky Service у діяльність ПП “Домашні млинці”

| Назва витрат | Сума, грн |
|---|-----------|
| Капіталовкладення | |
| 1. Технічне обладнання (планшет та ПК) | 24 000 |
| 2. Витрати на налаштування програмного продукту та навчання персоналу | 4 000 |
| Поточні витрати | |
| 1. Щомісячна плата за користування програмним забезпеченням | 600 |
| 2. Доступ до мережі Інтернет | 210 |

Джерело: обраховано автором

Капітальні витрати будуть здійснені в 0-ий рік проекту – 2021 р., поточні протягом його реалізації.

Виконаємо обрахунок показників економічної ефективності від впровадження Sky Service у діяльність ПП “Домашні млинці” (табл. 3.2). Для розрахунку приймаємо, що виручка зростає на 5%.

Таблиця 3.2 – Фінансові потоки від впровадження Sky Service у діяльність ПП “Домашні млинці”

тис. грн

| Показники | Періоди (рік) | | | | | |
|----------------------------|---------------|---------|---------|-----------|---------|---------|
| | 0-й | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й |
| Інвестиції | -28 | | | | | |
| Поточні витрати | 0 | -0,81 | -0,81 | -0,81 | -0,81 | -0,81 |
| Зростання прибутку (5%) | 0 | 38,00 | 39,90 | 41,90 | 43,99 | 46,19 |
| Річна сума амортизації | 0 | 5,6 | 5,6 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| Грошовий потік | -28 | 42,79 | 44,69 | 46,685 | 48,7798 | 50,9792 |
| Кумулятивний ГП | -28 | 14,79 | 59,48 | 106,165 | 154,945 | 205,924 |
| Коефіцієнти приведення при | 1 | 0,833 | 0,694 | 0,579 | 0,482 | 0,402 |
| $k_d = 20\%$ | | | | | | |
| Дисконтований ГП | -28 | 35,6441 | 31,0149 | 27,030615 | 23,5118 | 20,4937 |

Рішення впроваджувати системи Sky Service є економічно вигідним, фінансовий прогноз наведено у таблиці 3.3. За результатами обрахунку маємо чисту теперішню вартість 109 695 грн, індекс дохідності 3,91.

Таблиця 3.3 – Фінансовий прогноз впровадження Sky Service у діяльність ПП “Домашні млинці”

| Показник | Розрахунок | Сума, грн |
|----------------------------------|--|-----------------|
| Чиста теперішня вартість | -28+35,64+31,02+27,03+23,5+20,49 | 109 695 |
| Індекс рентабельності інвестицій | (109,69/28) | 3,91 |
| Термін окупності | Прямий розрахунок, оскільки ГП різний по роках | 0,78 (9,5 міс.) |

Як результат запропонованої інтеграції можна виділити збільшення ефективності працівників та створення якісного контролю за підприємством. Також дана система дозволяє делегувати обов’язки та автоматизувати певні бізнес процеси. Пораховано, що інтеграція даної системи окупиться за 3 місяці, після чого вона допоможе постійно збільшувати прибутки, зокрема завдяки оптимізації логістики.

3.3 Оптимізація логістики

В цьому підрозділі викладений процес оптимізації перевезень і закупівлі товару, а також можливості інтеграції системи доставки на підприємство.

Лише після повної адаптації інформаційної системи можливе делегування розвезення і закупівлі від керівника компанії найманому працівнику чи підряднику. У підприємства є ціль підготуватися до такого розподілення обов’язків. Маючи повний облік закупівлі і перевезень, можна бачити на яких етапах відбуваються підозрілі дії, які система допоможе

ідентифікувати. Власник підприємства має 10 ти денні відпустки два рази на рік і в цей період є можливість перевірити готовність системи до делегування.

Автономна система мала б такий вигляд:

1. Продавці товарів привозять товари згідно замовлень працівників Кухні на Кухню. Був пропрацьований процес за яким буде обиратися постачальник на той чи інший товар. Працівники йтимуть на базар та аналізуватимуть продукти різних продавців, приймаючи рішення про те який з них краще самостійно. Після чого продавці доставлятимуть товари самостійно на Кухню. Більш автономним є варіант, за яким різні продавці діляться фото своїх товарів і вибір продавця робиться на місці виробництва, або ж підприємцем з місця відпочинку.
2. Чеки всіх закупок заносять в інформаційну систему.
3. Працівники Кухні формують замовлення для різних торгових точок та викликають працівника, який приїжає для того щоб забрати замовлення і завести його по точкам. Так як така розвозка є регулярною, відповідно ця людина може робити розвозку отримуючи зарплату.
4. Працівники Кіосків отримують товар та заносять дані про прийом до системи. Будь який збій чи невідповідність сигналізується системою. В кінці зміни працівники формують замовлення, яке зранку на Кухні можна побачити і сформулювати зранку наступного дня.

Найнявши людину, яка буде займатися виключно розвозкою товарів, потенційно її ж можна підключити для доставки млинців клієнтам в час вільний від розвозки.

Говорячи про розвозку, варто наголосити, що вже провелося дослідження того як краще організувати цей процес та які є недоліки і переваги кожного з підходів. Можна зробити поділ на дві категорії, які можна розглянути на рисунку 3.8.

Варто згадати що на момент аналізу вибору систем доставки прибуток підприємства був близько 15%, при тому що системи доставки просять в

середньому 20% з доходу.



Рисунок 3.8 - Варіанти організації системи

Зараз прибуток близько 25%, проте все рівно зовнішні доставки є дуже не вигідними. Проаналізувавши всі за і проти можна зробити висновок, що близько середини весни можна запуснути пробне доставку з Глово. Навіть виходячи “в нуль” це дасть потік нових клієнтів, які є користувачами додатку Глово. Крім того в системі існують внутрішні правила, за якими ти маєш продавати продукцію за тією ж ціною, що і в офлайн точках. В цій системі є лазійка, яка дозволяє додавати до чеку позицію упакування. Тому продаючи млинець за 45 грн і додавши 7 грн за пакування ми можемо штучно збільшити ціну до 52 грн, тим самим майже повністю покривши відсоток який бере система доставки. Однак, впроваджувати таку додаткову позицію в чеку потрібно обережно. Потрібно одразу слухати як це сприймається клієнтами і комунікувати що такі міри є необхідні. Це нам говорить цінність відкритість з клієнтами і репутація.

Доставка Глово має додаток для внутрішнього прийому замовлень. Провівши аналіз цієї системи було виявлено, що немає можливості автоматично переносити замовлення до інформаційної системи.

Якщо покривати процеси доставки самостійно, треба генерувати трафік клієнтів і робити прийом та обробку замовлення, що на перших етапах може робити працівник торгової точки. Самостійна доставки чи доставка Глово буде починатися, а можливо і обмежуватися Кіоском 3, за рахунок обмеженої

доступності і робочих годин інших Кіосків. Доставку замовлення найпростіше на початку делегувати працівникам таксі, що швидко може призвести до пари таксистів “закріплених” за торговою точкою.

Для успішної організації доставки важливо обрати та продумати пакування. Цей процес почався та не був поки успішно завершений. Тут важливо обрати упакування яке буде легким для споживання та для сервування, зручним в транспортуванні та має добре зберігати тепло. Спрямованість на відновлюваність також спонукає нас обирати пакування з відновлювальних матеріалів. Поки не вдалося знайти підходяще пакування з підходящою ціною.

Таблиця 3.4 – Фінансові потоки від співпраці ПП “Домашні млинці” із доставкою Глово

тис. грн

| Показники | Періоди (рік) | | | | | |
|--|---------------|---------|---------|-----------|---------|---------|
| | 0-й | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й |
| Інвестиції (підключення до системи Глово, розробка пакування) | -12 | | | | | |
| Поточні витрати (послуги Глово 15% виручки) | 0 | -285 | -299,25 | -314,2125 | -329,92 | -346,42 |
| Зростання прибутку (35%) | 0 | 564,30 | 592,52 | 622,14 | 653,25 | 685,91 |
| Грошовий потік | -12 | 279,3 | 293,265 | 307,92825 | 323,325 | 339,491 |
| Кумулятивний ГП | -12 | 267,3 | 560,565 | 868,49325 | 1191,82 | 1531,31 |
| Коефіцієнти приведення при | 1 | 0,833 | 0,694 | 0,579 | 0,482 | 0,402 |
| $k_d = 20\%$ | | | | | | |
| Дисконтований ГП | -12 | 232,657 | 203,526 | 178,29046 | 155,842 | 136,475 |

Підключення доставки дозволить значно збільшити продажі підприємства, збільшивши впізнаваність та прибутки. Планується, що при успішній інтеграції доставки прибутки компанії зростуть на 35 %. Це прогнозоване збільшення на період 6 місяців після інтеграції доставки. Передбачити точну кількість продажів неможливо.

Таблиця 3.5 – Фінансовий прогноз від співпраці ПП “Домашні млинці” із доставкою Глово

| Показник | Розрахунок | Сума, грн |
|----------------------------------|--|--|
| Чиста теперішня вартість | -12+232,65+203,52+178,29+155,84+136,47 | 894 791 |
| Індекс рентабельності інвестицій | (894,791/12) | 74,5 |
| Термін окупності | Прямий розрахунок, оскільки ГП різний по роках | 1 міс. Капіталовкладення є незначними |

Рішення впроваджувати системи співпраці ПП “Домашні млинці” із доставкою Глово є економічно вигідним, фінансовий прогноз наведено у таблиці 3.5. За результатами обрахунку маємо чисту теперішню вартість 894 791 грн, індекс дохідності 74,5, оскільки капіталовкладення тут незначні.

3.4 Маркетинг та його інтеграція з продажами

Посилаючись на результати аналізу, ми знаємо що візуальний стан підприємства є застарілий, крім того є незрозумілість в айдентиці, де лого не

відповідає представленню в інших місцях. Такий процес як маркетинг в даному підприємстві не практикувався, а візуальне оформлення робилося навмання.

На рисунку 3.9 представлені заходи з маркетингу.

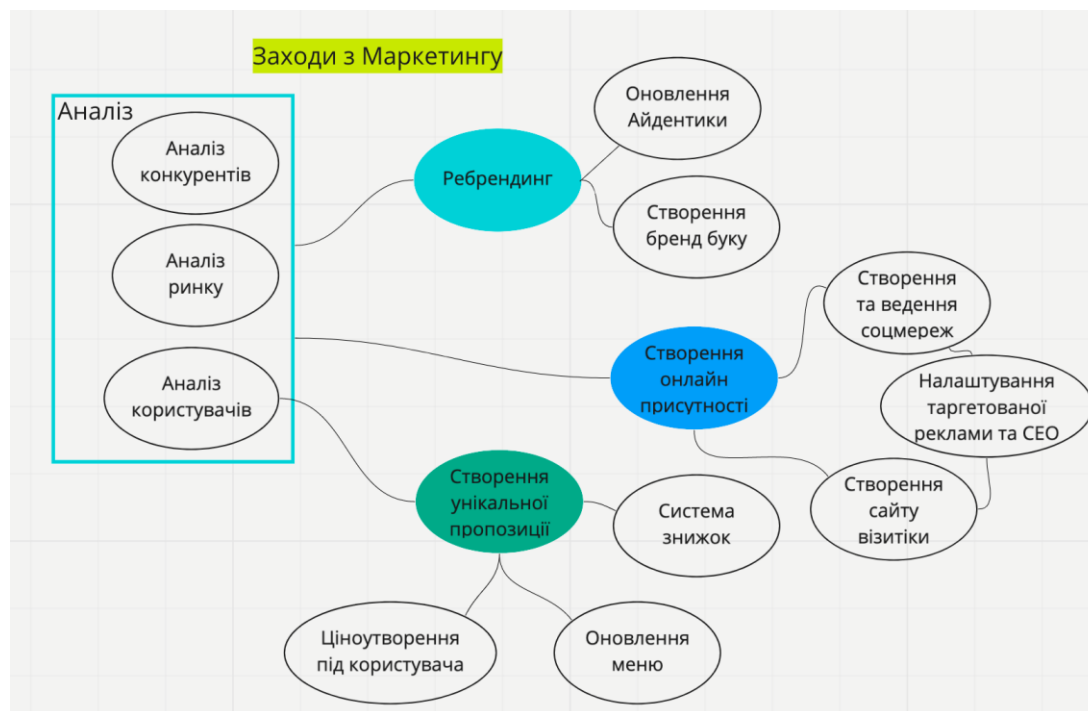


Рисунок 3.9 - Заходи з маркетингу

В цьому підрозділі ми розглянемо план на впровадження маркетингу в 2022 році. Ми розглянемо 4 процеси виділені в другому розділі та спробуємо сформувані цілісне уявлення руху в цьому напрямку.

Аналізуючи канву на рис 3.2, ми можемо побачити що вже були спроби вивчення аудиторії і був створений портрет покупця. Проте ці дані залишилися на бумазі і на жаль втратилися. Тут ми маємо 3 типи покупців з трьома на різними запитами: поживність, смак та швидкість прийому.

Відносно цих трьох користувачів були сформувані 3 різних повідомлення з трьома унікальними пропозиціями. Ці три пропозиції закривають потреби клієнтів та закриваються схожими продуктами з різною подачею.

Для клієнта, який “хоче насититися на пів дня одним млинцем ми пропонуємо подвійний млинець” з куркою, сиром та кукурудзою. Мінімально переробивши меню та ціноутворення, за подвійне замовлення такий клієнт може зекономити. Детальніше про ціноутворення описано далі в цьому підрозділі.

Клієнт що цінує смак їжі готовий витратити більше за ексклюзивний млинець тижня. А клієнт що має обмежений час робочої перерви замість того щоб стояти в черзі, отримує безкоштовну доставку від 5 млинців для нього і колег.

Для онлайн присутності планується робити регулярний фото і відео контент в Тік Ток для залучення нової аудиторії, крім цього планується створити ряд відео близько хвилини з усією необхідною інформацією про бренд.

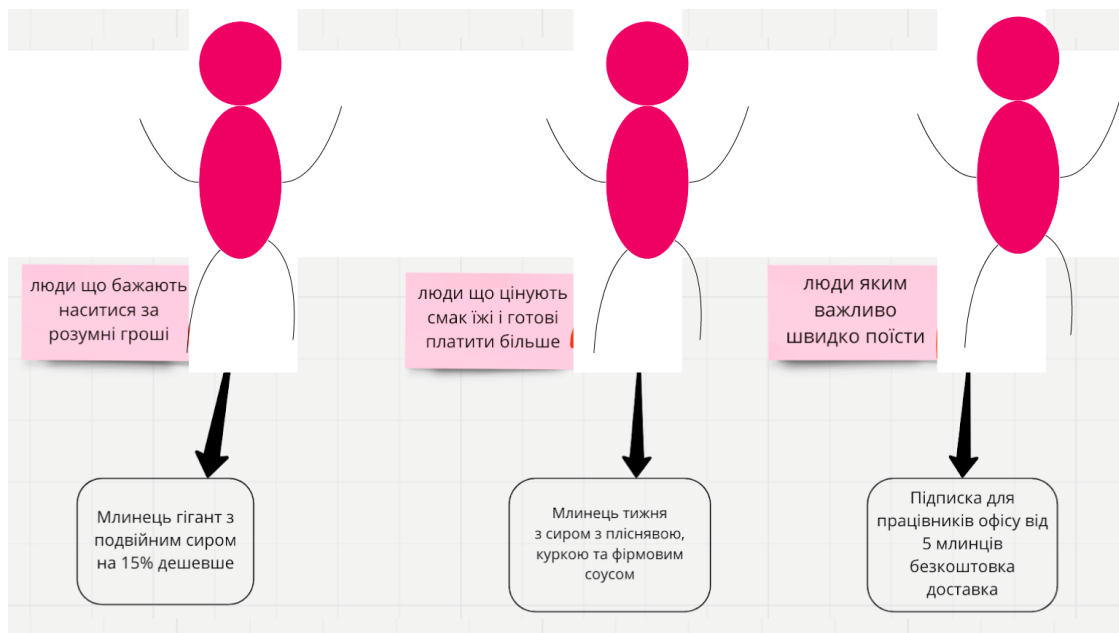


Рисунок 3.10 - Типи клієнтів і пропозиції для них

Планується створення сайту візитки для можливості забезпечення онлайн замовлень та знайомством з брендом. Розроблятимемо самостійно,

використовуючи конструктор сайтів Wix.com. Зі знижкою, місячна підписка цього сервісу коштує 3 долари на місяць.

Важливою частиною буде створення айдентики та заміна вітрини, починаючи з Кіоску 3. Брендкування пошириться на пакування та на форму працівників. Послуги дизайнера планується аутсорсити.

Частина часу підприємця слід направити на розширення меню. Є ідея зробити це поступово, додаючи млинці тижня і маючи змогу збирати фідбеки клієнтів по найрізноманітнішим смакам. Також є план замінити поточну систему меню формату “склади сам” на комбіновану, надаючи клієнтам можливість зробити млинець з доступних начинок та придбати уже існуючий млинець. Такий тип дозволяє збільшити продажі граючись з назвами млинців та надаючи новим клієнтам можливість легкого та інтуїтивного вибору. Також до доставки необхідно додати опцію напоїв, які зараз є відсутні на торгових точках. Напої можуть мати хорошу маржинальність при оптових закупках.

Крім розширення меню, варто витратити зусилля на вдосконалення рецептури. Є велика кількість спецій та соусів, які можуть створити унікальні смакові поєднання. Цією частиною кулінарії поки що на жаль нехтують.

Є велика кількість ідей для залучення клієнтів за допомогою систем промокодів та реферальних систем. Інформаційна система дозволяє використання таких маркетингових інструментів, тому поступово плануються експерименти для порівняння їх впливу.

Є план поступового розширення графіку роботи на Кіоску 3 з потенційним переходом на цілодобовий графік. Для такого переходу потрібно спершу провести ребрендинг та залучити працівника на парну зміну. Крім цього Кіоск 3 варто спочатку обладнати невеликим столиком та музикою для захоплення уваги та для того щоб мати де відпочити.

Ціноутворення.

В жовтні 2021 року було здійснене підняття цін на 5 грн (найбільше разове за історію підприємства) з 40 грн до 45 грн за стандартну позицію.

Проаналізувавши зміну прибутків і доходів можна побачити що частина клієнтів “відсілася”, проте каси залишилися майже однаковими. Так як маржинальність стала більшою, прибуток збільшився з 13% до 25% (майже в 2 рази).

Для того щоб протестувати скільки ж люди готові платити і можуть платити за млинці, при розширенні меню, було розроблено план, за яким добавляються більш дорогі позиції до меню. На цих позиціях буде більша маржинальність. Це дасть змогу отримати уявлення про платоспроможність частини клієнтів та залучити нову категорію покупців, які “цінують смак та готові платити більше”.

| 05/09-4/10 | Кіоск 1 | Кіоск 3 | Кіоск 4 | Разом | % |
|----------------|-----------|----------|----------|-----------|--------------|
| Каси | 147536 | 52105 | 61100 | 260741 | 2607,41 |
| Маржа(-това) | 105773,67 | 35026,4 | 45647,66 | 186447,73 | 0,715068708 |
| | | | | 225545,14 | 0,8650160121 |
| Прибуток | | | | | 35195,86 |
| | | | | | 0,1349839879 |
| Витрати | | | | | |
| Оренда | 1300 | 600 | 2640 | 4540 | |
| Електроенергія | 1800 | 1400 | 5200 | 8400 | |
| Вода | 400 | 50 | 500 | 950 | |
| Кухня зп | 9000 | | | 9000 | |
| Транспорт | 4000 | | | 4000 | |
| Поточні | 2000 | | 100 | 2100 | |
| Податки | 7500 | | | 7500 | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 4/10 - 31/10 | Кіоск 1 | Кіоск 3 | Кіоск 4 | Разом | % |
| Каси | 149328 | 44589 | 59668 | 253585 | 2535,85 |
| Маржа(-това) | 103923,48 | 31001,88 | 43300,15 | 178225,51 | 0,7028235503 |
| | | | | 189773,86 | 0,7483639017 |
| Прибуток | | | | | 63811,14 |
| | | | | | 0,2516360983 |

Рисунок 3.11 -Порівняння прибутків до і після підняття цін

З ідей, які планується впровадити в другому кварталі 2022 року, створення спеціальних пропозицій для працівників компаній, які становлять велику частину всіх клієнтів. Це спеціальна цінова пропозиція на великі замовлення, такі як безкоштовна доставка на офіс. Це допоможе розширити кількість клієнтів і збільшити кількість користувачів доставки.

Таблиця 3.6 – Фінансові потоки ПП “Домашні млинці” при впровадженні заходів по оптимізації маркетингу

тис. грн

| Показники | Періоди (рік) | | | | | |
|---|---------------|--------|---------|---------|----------|----------|
| | 0-й | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й |
| Інвестиції (ребрендинг, оновлення вітрини, оновлення упакування, розробка сайту) | -42 | | | | | |
| Поточні витрати (зарплата смм, поновлення меню, хостинг сайту, таргетована реклама) | -24 | -36 | -52.2 | -75.69 | -109.75 | -159.14 |
| Зростання прибутку (прогнозованих +30% до доходу кожен рік) | 418 | 543.40 | 706.42 | 918.35 | 1193.85 | 1552.00 |
| Річна сума амортизації | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Грошовий потік | 352 | 507.40 | 654.22 | 842.66 | 1,084.10 | 1,392.87 |
| Кумулятивний ГП | 352 | 859.40 | 1513.62 | 2356.28 | 3440.38 | 4833.24 |
| Коефіцієнти приведення при $k_d = 20\%$ | 1 | 0.833 | 0.694 | 0.579 | 0.482 | 0.402 |

Як результат, впровадження цих заходів, можна очікувати збільшення доходів на 30% за рік після впровадження. Було пораховано що при реалізації всіх ідей описаних в даному підрозділі необхідно разово витратити 42 000 грн, а щомісячні постійні витрати збільшаться на 24000 грн. Вкладення в рекламу допоможуть надати стале збільшення потоку клієнтів. Знайшов правильну аудиторію можна буде пропорційно збільшувати прибутки підприємства відносно бюджету на рекламу.

Висновки

Всі процеси, які взялися оптимізовуватися цілісно поєднуються та посилюють розвиток один одного. Впровадження інформаційної системи та ребрендинг є ключовими завданнями на найблищий час, що розблокують оптимізацію інших процесів. Створено цілі на рік та підкріплено їх конкретними планами. При успішній оптимізації всіх процесів можна очікувати приріст прибутків підприємства більш ніж у 2 рази за перший рік. Для підкріплення даних порохованих як результат даної роботи буде проводитися аналіз результатів діяльності підприємства по закінченню кожного кварталу.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного аналізу діяльності ПП «Домашні млинці», було проведено дослідження та оцінку основних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Було виявлено, що на сьогодні ПП «Домашні млинці» володіє, надбаною за роки свого існування, великою кількістю постійних клієнтів та також володіє позитивним іміджем на ринку.

Завдання, яке виконала дана магістерська робота, дослідити підприємство та його бізнес процеси, щоб оптимізувати їх для розвитку та оновлення. При виконанні даного завдання, було повністю перебудовано деякі з процесів. Приватне підприємство «Домашні млинці» є унікальним в своєму роді. Воно має засади бути впізнаваною мережею всієї України. Дане підприємство має можливість диктувати власні правила для ринку в якому оперує. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно здійснити план по оновленню та оптимізації бізнес процесів.

Кожен бізнес складається з систем і що краще ці системи побудовані, то кращим є результати цього бізнесу. Навіть таке невелике підприємство, обравши правильний напрямок та створюючи необхідні системи, має можливість швидко трансформуватися і вирости до більших масштабів. Дане підприємство має можливість стати прикладом такого росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухгалтерський облік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/15x3NSomJun15x_Q0LInvlefovLqSLrkmjizs9Wk7Lqo/edit#gid=669615192.
2. Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://uk.wikipedia.org/>.
3. Облік і аудит [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/15x3NSomJun15x_Q0LInvlefovLqSLrkmjizs9Wk7Lqo/edit#gid=0.
4. Бізнес процеси [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process/>.
5. Маркетинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
6. Аналіз і розробка техніко-економічних показників [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-1/Ek_visnyk_1_2011-135-143.pdf.
7. Klaus-Dieter G. *Integrated Business Information Systems* / Gronwald Klaus-Dieter.. – (2017).
8. Diamond, J., & Khemani, P. (2006). Jack Diamond and Pokar Khemani. *OECD Journal on Budgeting*, 5(3), 98-132.
9. Ghani, E. (2012). Development of Integrated Information Management System Service Quality Model in an Accounting Faculty. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 245-252.
10. Gunasekaran, A. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, 159, 269-295.

11. Nowduri, S. (2012). Management information systems and business decision making: review, analysis, and recommendations. *Journal of Management and Marketing Research*, 3, 1-8.
12. Rebranding [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://99designs.com/blog/logo-branding/how-to-rebrand/>.
13. Srinivasu, R. (2009). Management Information System to Help Managers for Providing Decision Making In an Organization. *International Journal of Reviews in Computing*, 3, 1-6.
14. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход / Б. Берман, Дж. Сванс. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2013. – 1184 с.
15. Виноградова С. В. Конкурентоспособность торговой услуги / С. В. Виноградова, Н. В. Маркина // Вестн. СП(Б)ГУ. – 2016. – Вып. 2. – С. 110-129.
16. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Гордієнко П. Л. – К. : Алерта, 2016. – 404 с.
17. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. – М. : Вильямс, 2014. – 368 с.
18. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Ковтун О.І. – Львів : Вид – во «Новий Світ – 2010», 2019. – 680 с.
19. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр., доп. – К. : Академвидав, 2017. – 464 с.
20. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Г.В.Осовська, О.Л.Фіщук, І.В.Жалінська. – К.: Кондор, 2018. – 190 с.
21. Офіційні дані Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
22. Павлина, С. Результаты анализа состояния розничного рынка Украины, или почему увеличивается сила розничной сети (с анализом «плюсов» и «минусов») / С. Павлина // Маркетинговые исследования. – 2017. – № 5. – С. 50-58

23. Полонець В. Чи варто використовувати PEST- і SWOT-аналізи у стратегічному маркетингу? // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 4. – С. 47–51.
24. Роздрібна торгівля області в 2014 році : [статистичний збірник / ред.. А. В. Ротарь]. – Чернівці : Головне управління статистики, 2014. – 113 с.
25. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2019. – Т. 2. – С. 561–570.
26. Маурик Ван Дж. Эффективный стратег / Ван Дж. Маурик; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 115 с.
27. Стратегическое развитие организации: учеб. пособ. / [Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина; под ред. Ю. Н. Лапыгина]. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 226–281.
28. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – С. 384–409.
29. Charles W. L. Hill Strategic Management Theory. An integrated approach / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. – New York.: Houghton Mifflin Company, 2011. – P. 89–90.
30. Гаврисюк Я.П., Чуніхіна К.А., Оцінка фінансового стану підприємства за допомогою показників ліквідності та платоспроможності // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» 2012 р., №6 - с.68 - 74
31. Горянова Е.Г., Формирование у будущих специалистов способности к принятию оптимальных управленческих решений / Горянова Е.Г.// Вектор науки Тольяттинского государственного университета №3, 2012 р. - с.227 - 230
32. Давидович І. Є., Контролінг: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2018. - 552 с.
33. Данілов О.Д., Паєнтко Т.В., Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 256 с.

34. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. -2012. - Вип. 20. - С. 192-196.

35. Менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15415/>.