

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

## Система операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 3 курсу, бс групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Шуміцького  
Богдана  
Вячеславовича

*підпис студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Охріменко Алла  
Григорівна

*підпис керівника*

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

Охріменко  
Алла  
Григорівна

*підпис гаранта*

Київ 2022

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Бойко М. Г.  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

*Шумицького Богдана Вчеславовича*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система операційного менеджменту суб'єкту ресторану «Чорний доктор», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 24 січня 2022 року

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

*Мета роботи* – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту ресторану.

*Об'єкт дослідження* – процес операційного менеджменту ресторану.

*Предмет дослідження* – аналітичні та практичні засади операційного менеджменту.

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

### ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичні основи дослідження

### 1.2. Оцінка системи операційного менеджменту кафе «Чорний Доктор»

## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Розробка шляхів підвищення ефективності системи операційного менеджменту

### 2.2. Вибір та обґрунтування пропонованих заходів та умов їх запровадження в кафе

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....

### ДОДАТКИ.....

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	30.11.2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.	06.12.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	25.01.2022 р.	25.01.2022 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	29.01.2022	29.01.2022

6. Дата видачі завдання «    » 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

### 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Шуміцький Богдан Вячеславович підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Система операційного менеджменту ресторану «Чорний Доктор», м. Київ». Відповідно до затвердженого завдання у випускній кваліфікаційній роботі проведена діагностика виробничого менеджменту ресторану «Чорний Доктор», відповідно до якої представлені аналітичні основи дослідження та оцінка параметрів операційного менеджменту. Обґрунтовані напрями удосконалення виробничого менеджменту ресторану. Мета і завдання роботи досягнуті, робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

### 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

### 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Шуміцького Б.В.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
Охріменко А.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

# ЗМІСТ

ВСТУП	3
.....	
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Аналітичні основи дослідження	12
1.2. Оцінка системи операційного менеджменту кафе «Чорний Доктор»	23
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ	23
2.1. Розробка шляхів підвищення ефективності системи операційного менеджменту	27
2.2. Вибір та обґрунтування пропонованих заходів та умов їх запровадження в кафе	35
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток та впровадження поточного планування на вітчизняних промислових підприємствах передбачає формування відповідного інструментарію реалізації стратегічних рішень. Це потребує постійного вдосконалення методів формування виробничої програми підприємства. Якщо говорити про виробничу програму швейних підприємств, тут є низка особливостей, які обов'язково необхідно враховувати в процесі поточного планування. По-перше, це надзвичайно широкий асортимент продукції; по-друге, динамічність кон'юнктури на ринку, що обумовлено постійною зміною смаків, уподобань, моди; по-третє, врахування особливостей і можливостей (сировинних, трудових, географічних) регіону; по-четверте, часто виробництво швейної продукції відбувається невеликими серіями, що вимагає постійного коригування виробничої програми.

Однак, аналіз фінансово-економічного і господарського стану вітчизняних підприємств легкої промисловості показує, що серед них є такі, які не мають виробничих програм. Це є неприйнятним: якщо підприємство планує і надалі працювати і, головне, бути конкурентоспроможним, то керівництву необхідно розробити виробничу програму, оскільки підприємство працює тільки за отриманими замовленнями.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* випускної кваліфікаційної роботи є вдосконалення системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати ряд *завдань*, а саме:

- розглянути аналітичні основи дослідження системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу;

- здійснити оцінку системи операційного менеджменту кафе «Чорний Доктор»;
- розробити шляхи підвищення ефективності системи операційного менеджменту;
- здійснити вибір та обґрунтування пропонованих заходів та умов їх запровадження в кафе.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є система операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження.** Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та методологічні підстави системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі використано методи теоретичного пошуку – для дослідження наукової проблематики; системного підходу та аналізу; графічний – для наочного представлення результатів оцінки комерційної діяльності.

**Інформаційні джерела дослідження.** Інформаційними джерелами випускної кваліфікаційної роботи є науково-методична література, навчальні посібники, законодавство України, матеріали кафе «Чорний Доктор»

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## РОЗДІЛ 1

### СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичні основи дослідження

Ефективність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні великою мірою залежать від результативності організаційної роботи, що веде до потреби докорінного оновлення різноманітних підсистем менеджменту відповідно до вимог конкурентної економіки. В умовах господарювання дедалі більшого значення набуває операційний менеджмент, який забезпечує ефективність головної буденної роботи організацій, що, своєю чергою, створює реальну базу для благополучного продажу їх загальних економічних цілей і місії загалом.

Операційний менеджмент належить до однієї з основних функцій будь-якої організації – виготовлення, основний зміст якої полягає у роботі зі створення продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту є орієнтованість вирішення завдань головної роботи, які мають стратегічну значущість для будь-якої організації. Поняття операційного менеджменту трактується багатьма вченими по-різному, що з його багатогранністю і пошуком дуже успішного оцінки (табл. 1.1).

Порівняльний аналіз існуючих на сьогоднішній день тлумачень терміни «операційний менеджмент» виявив недостатню конкретність та чіткість визначень даної цілком автономної сегменти менеджменту. Виходячи з того, що операційний менеджмент притаманний будь-якому підприємству і є організаційною діяльністю, яка спрямована на виробничі фактори якогось підприємства на рівні деяких операцій, нами пропонується наступна дефініція: операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення продуктів і

послуг, який здійснюється на рівні операцій, Починаючи із забезпечення підприємства входами (необхідними ресурсами) та їх перетворення на виходи (готові товари та послуги) [2].

Таблиця 1.1

**Визначення терміна «операційний менеджмент» у кваліфікованих публікаціях**

Джерело інформації	Визначення поняття «операційний менеджмент»
Павлова Л.Н. [21]	Операційний менеджмент – це всі види діяльності, які пов'язані із навмисним перетворення (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців.
Варналій З.С. [2]	Виробничий (операційний) менеджмент – це управління діяльністю, яка направлена на створення товарів та послуг шляхом перетворення входів у виходи (готові товари та послуги).
Зайцев Н.Л. [12]	Виробничий (операційний) менеджмент – це управління діяльністю, яка відноситься до створення товарів та послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари та послуги).
Козловський В.О. [14]	Під операційним менеджментом автор має на увазі сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством в умовах ринкових відносин шляхом раціонального використання усіх видів з метою підвищення якості та ефективності виробництва продукції (надання послуг) і збільшення прибутку
Луцький І.М. [19]	Операційний менеджмент – це діяльність пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги компанії.

Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації. Основне завдання операційного менеджменту – побудова керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Завданнями операційного менеджменту є постачання, виробництво, реалізація, фінансування, інвестування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Завдання операційного менеджменту

Галузь	Завдання операційного менеджменту
Постачання	Визначити в кожному періоді додаткову потребу в трудових, матеріальних ресурсах та обладнанні
Виробництво продукції	Розрахувати виробничу програму на поточний період
Реалізація продукції (послуг)	Визначити структуру реалізації за ринками та виробами, а також політику цін на досліджуваний період
Фінансова діяльність	Встановити потребу в кредитуванні
Інвестиційна політика	Ухвалити рішення про інвестиції в НДВКР, у розвиток технології і організації виробництва, рекламу й організацію торгівлі

Орієнтованість операційного менеджменту – ефективність та раціональність в управлінні будь-якими операціями. Останні можна здійснити за основні показники, які характеризують операційний менеджмент як певного роду робота підприємства (у цьому випадку під «компанією» мається на увазі щодо відокремлений структурний підрозділ у сукупній системі суспільного розподілу праці) [2].

Операційний менеджмент орієнтований забезпечення результативності під управлінням будь-якими операціями. В операційному управлінні під ефективністю необхідно розуміти певний рівень досягнення поставлених операційною системою цілей. Для підприємства ефективність – задоволення потреб споживачів та отримання найбільш можливого прибутку.

Відповідно до даних серед головних завдань керівництва операціями на підприємствах готельно-ресторанного підприємництва розрізняють [12]:

- забезпечення автоматизації роботи ресторанного бізнесу;
- прийняття на роботу та підготовка високопрофесійних обслуговуючих працівників;
- стимулювання роботи працівників ресторанного бізнесу за допомогою удосконалення умов праці та встановлення вищої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю роботи ресторанного бізнесу;

- координація роботи різноманітних відділів; постійне визначення та освоєння нових ринків;
- визначення певних цілей формування ресторанного бізнесу;
- визначення пріоритетності цілей формування ресторанного бізнесу;
- розробка стратегії формування ресторанного бізнесу та організації заходів щодо її продажу;
- визначення джерел ресурсів, які необхідні для забезпечення продажу стратегії формування;
- контроль за виконанням поставлених завдань та інші.

Сукупність даних завдань, які стосуються управління операціями в ресторанному бізнесі не є вичерпним, адже операційний менеджмент має на меті керівництво всіма видами роботи на підприємстві, у тому числі в кафе.

Основні функції операційного менеджменту ресторанного бізнесу типові для організацій сфери різноманітних типів, видів майна та організаційно-правових видів роботи. Конкретизація функцій визначається масштабами корпорацій, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами роботи.

Розробка планів – ідентифікує перспективу формування операційної організації та її майбутній стан, зумовлює темпи, джерела, прийоми та форми формування операційної організації для досягнення зазначеної задачі за допомогою певних планових моделей (розрахунків), завдань та показників із встановленням термінів здійснення. Складовою даної функції є планування – аналіз ймовірності характеру змін цілей чи шляхів формування об'єкта керівництва, і навіть ресурсів і корпоративних заходів, які необхідні досягнення очікуваних результатів [9].

Для глибшого розуміння ролі операційного менеджменту актуально аналіз основних функцій операційного менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Функції операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

№	Назва функції	Основний зміст
1	Функція планування	допускає вибір мети організації, а також інструментів і механізмів для її досягнення. Дана функція допускає використання моделювання для виконання операцій у заданому тимчасовому полі.
2	Функція організації	операційні менеджери створюють і постійно розвивають її для реалізації прийнятих планів окремими виконавцями і підрозділами. Ця функція має забезпечувати чіткість виконання операцій, чіткий взаємозв'язок виконавців і підрозділів ОС, підвищувати ефективність праці.
3	Функція мотивації	відбиває необхідність виконання доручень виконавцем, тобто прямих функціональних обов'язків. Завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи усіма виконавцями робіт відповідно до їхніх службових повноважень. Цілі функції мотивації – створення внутрішньої мотивації для виконавців у частині ефективного додержання своїх обов'язків. Реалізація функції мотивації забезпечується операційним менеджером завдяки формуванню навколо виконавців ситуації, що спонукає їх до виконання своєї роботи з найвищою віддачею. Це досягається вмилем керуванням персоналом і адекватним стимулюванням їхньої праці.
4	Функція контролю	під «контролем» розуміється систематичний процес, за допомогою якого операційний менеджер регулює діяльність організації, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам. Методологічні аспекти менеджменту персоналу Для цього операційні менеджери розробляють стандарти і комунікаційні мережі – гаранті того, що виконавці, керівництво, організація реалізовуватимуть відповідні плани до досягнення мети.
5	Функція координації	ця функція є важливою ланкою в діяльності операційної системи, де реалізується визначений комплекс операцій. Без координації система перестане бути ефективною.

Розглянемо основні засади менеджменту ресторанного підприємства [21]:

1. Вбудованість методів безлічі багатфункціональних типів менеджменту.

Менеджмент ресторанного підприємства, виходячи з теорії сукупного менеджменту організації, інтегрує у собі прийоми і прийоми функціональних типів менеджменту за специфікою роботи організації ресторанного підприємства: прийоми операційного менеджменту, високотехнологічного менеджменту, менеджменту працівників, фінансового менеджменту тощо.

## 2. Комплексний характер створення менеджерських рішень.

Усі управлінські рішення з різних аспектів роботи тісно взаємопов'язані і надають пряме чи опосередковане вплив на остаточну результативність господарську роботу організації. Так, окреме управлінське рішення, яке спрямоване на покращення організації або технології торгово-виробничого процесу, хоч би яким прогресивним воно здавалося з позиції високотехнологічного менеджменту, може бути неефективним з позиції фінансової роботи організації та викликати негативні наслідки для його фінансового стану. Тому менеджмент ресторанного господарства розглядається як комплексна система вчинків, що складається зі створення взаємопов'язаних менеджерських рішень, кожне з яких робить свій внесок у остаточну ефективність господарської роботи організації ресторанного господарства.

## 3. Облік специфічних умов роботи певних корпорацій ресторанного підприємництва.

Хоча всі організації ресторанного господарства, як суб'єкти господарювання однієї галузевої спрямованості, мають безліч загальних властивостей виробничо-технологічних і торгово-господарських процесів, відмінності між їх конкретними корпоративними формами, використовуваними технологіями та умовами господарювання цілком істотні. Менеджмент ресторанного господарства покликаний враховувати ці відмінності в процесі створення менеджерських рішень з усіх аспектів роботи з тим, щоб отримати найкращі результати організації ресторанного господарства. У зв'язку з цим підприємцям, які починають свою діяльність у сфері, необхідно враховувати той факт, що певні управлінські рішення, які використовуються в роботі окремими підприємствами ресторанного господарства, що ефективно працюють, не можуть сліпо копіюватися іншими підприємствами сфери, оскільки вони можуть призвести до негативних результатів.

## 4. Великий динамізм керівництва.

Навіть дуже дієві управлінські рішення, які розроблені і які реалізуються на конкретному підприємстві ресторанного господарства, не завжди можуть бути використані на наступних стадіях його роботи. Це з високою динамікою чинників довкілля на етапи перетворенні економіки, й у першу чергу – зі зміною кон'юнктури споживчого ринку. Крім того, змінюються в часі та внутрішні умови діяльності підприємства ресторанного господарства, особливо на стадіях переходу до наступних стадій його циклу.

#### 5. Варіативність методів розробки деяких менеджерських рішень.

Реалізація такого принципу передбачає, що підготовка будь-якого керівного рішення у різних галузях роботи організації ресторанного підприємництва має враховувати й усілякі можливості вчинків. За наявності різноманітних проектів менеджерських рішень їх вибір для продажу може бути базується на системі критеріїв, які забезпечують забезпечення високих кінцевих результатів роботи організації ресторанного бізнесу. Система даних критеріїв визначається самим підприємством.

#### 6. Спрямованість на стратегічну мету формування організації ресторанного підприємництва.

Якими б ефективними не здавалися проекти менеджерських рішень у поточному періоді, вони повинні відхилитися, якщо вони суперечать місії (головною метою роботи) організації, стратегічними напрямками її формування або призводять до зменшення результативності його роботи в перспективі. Методи до формування принципів та методичного інструментарію менеджменту ресторанного підприємництва значно змінюються. Це з перетворенням основних принципів керівництва економічними процесами, динамічними змінами обставини на споживчому ринку, поглибленням відмінностей грошових доходів громадян, розширенням перспектив використання іноземного досвіду керівництва організаціями ресторанного підприємництва, напрацьованого у країнах із розвинутою конкурентною економікою [14].

Раціональний менеджмент ресторанного підприємства, який організований на базі розглянутих принципів, допомагає формувати необхідний ресурсний можливість високих темпів підйому виробничо-торговельної роботи, забезпечувати постійне зростання показника обслуговування відвідувачів та задоволення їх попиту на продукцію (товари, послуги), збільшувати конкурентну позицію підприємства на споживчому ринку, забезпечувати його стабільний економічний розвиток у стратегічній перспективі.

Таким чином, операційний менеджмент зобов'язаний забезпечувати оптимальне та оптимальне ведення продуктивної виробничої роботи. Кожне підприємство здійснює власні поточні функції, тобто здійснюється робота з виготовлення продукції або надання послуг, що потребують регіони зовнішнього середовища.

## **1.2. Оцінка системи операційного менеджменту кафе «Чорний Доктор»**

Кафе «Чорний Доктор» знаходиться у м. Київ. Воно працює з 11.00 до 23.00. За домовленістю подовження роботи закладу 1 година – 700 грн. Музичне супроводження в кафе: середа, четвер, п'ятниця, субота – з 18.00 до 22.00 – 40 грн з людини. Кафе «Чорний Доктор» приймає замовлення на проведення [35]:

- банкетів та фуршетів (за місцем проведення, та на виїзд);
- дитячих свят (хрестини, дні народження, випускні вечори) – від 450 грн. з людини;
- поминальні обіди – від 300 грн. з людини.

У кафе «Чорний Доктор» категорично забороняється:

- приносити та розпивати свої спиртні напої та пиво;
- приносити та вживати свої продукти харчування;
- палити у всіх приміщеннях кафе.



Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства. Найважливіші серед них є показники прибутку, який в умовах ринкової економіки складає основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного виробництва, розв'язання соціальних проблем та задоволення матеріальних проблем трудових колективів. Таким чином показники прибутку стають найважливішими для оцінки виробничої та фінансової діяльності підприємства. В таблиці 1.4 наведено динаміку фінансових результатів кафе «Чорний Доктор» [Додаток Б, Г].

Таблиця 1.4

#### Динаміка фінансових результатів кафе «Чорний Доктор»

Стаття	2019	2020	Відх.	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1267,1	1331,2	64,1	105,1
Інші операційні доходи	10	9	-1	90,0
Інші доходи	0	0	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	1277,1	1340,2	63,1	104,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1248,9)	(1216,4)	-32,5	97,4
Інші операційні витрати	(0)	(0)		
Інші витрати	(0)	(0)		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	(1248,9)	(1216,4)	-32,5	97,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	28,2	123,8	95,6	4 рази
Податок на прибуток	(0)	(0)		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	28,2	123,8	95,6	4 рази

Як бачимо з даних табл. 1.4, у 2019 році обсяг чистого доходу склав 12637,1 тис. грн., а у 2020 році у порівнянні з попереднім він збільшився на 64,1 тис. грн. що позитивно відбилося на діяльності досліджуваного підприємства. Щодо собівартості реалізованої продукції, то в 2019 році вона становила 1248,9 тис. грн., а в 2020 – збільшилась до 1340,2 тис. грн. Чистий прибуток збільшився на 95,6 тис. грн.

Далі наведемо складові операційної системи кафе «Чорний Доктор», яка складається з наступних підсистем [29]:

- управління або розробка планів і контроль (отримує інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію та надає рішення про те, як зобов'язана працювати переробна підсистема);
- переробної (здійснює продуктивну роботу, прямо пов'язану з перетворенням вхідних розмірів на початкові підсумки);
- забезпечення (не пов'язане безпосередньо з виробництвом виходу, але здійснює необхідні функції забезпечення переробної підсистеми).

Переробна підсистема кафе «Чорний Доктор» здійснює виробничу роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних ресурсів на початкові підсумки. У процесі діяльності кафе «Чорний Доктор» частина матеріальних та енергетичних ресурсів піддається перетворенню, а частина споживається під час виробничого процесу. Розвиток переробної підсистеми вимагає конкретних вкладень, регулярного надходження інформації від підсистеми керівництва про зміни технологій подібних виробництв на інших підприємствах, про стан ринку сировини, матеріалів, енергії та кінцевих продуктів, створених переробною підсистемою.

Забезпечувальна кафе «Чорний Доктор» не пов'язана з виробництвом продуктів або послуг, але забезпечує роботу переробної. До забезпечувальної підсистеми кафе «Чорний Доктор» відносяться ремонтно-експлуатаційні, транспортні служби, охорона, експедиція, будівельні підрозділи, підрозділи соціально-побутового характеру тощо; її система залежить від потреб та особливостей операційного процесу, що відбувається в переробній підсистемі.

Підсистема керівництва (прогнозування та контролю) кафе «Чорний Доктор» призначена для забезпечення діяльності переробної та забезпечувальної підсистем. У ній розраховуються завдання політики, основні напрями

формування операційної організації, планується випускати продукцію та необхідні для такого ресурси. Підсистема керівництва виправляє роботу інших підсистем операційної організації кафе «Чорний Доктор», забезпечує їх взаємоузгоджений та ритмічний розвиток. Для такого вона регулярно отримує необхідну внутрішню інформацію про стан переробної та забезпечувальної підсистем, наявність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього середовища в цю підсистему надходить інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції формування технології, правові та нормативні акти тощо. Підсистема керівництва (розробка планів і контроль) є нетиповою переробною підсистемою, ресурсом і продуктом роботи якої є інформація [30].

Дослідимо більш детально складові операційної організації кафе «Чорний Доктор». Загальна характеристика постачальників необхідні матеріально-технічних ресурсів для кафе «Чорний Доктор» здійснюється за допомогою табл. 1.5.

Такі постачальники, як Концерн «Ярослав», Фабрика «Віка», виконують поставку своїх товарів щорічно і якщо це необхідно. Постачальники ТОВ «Vetta», ТОВ «Денрос» здійснюють постачання раз на місяць, тому що це засоби гігієни та засоби для збирання.

Постачальники харчових продуктів: ПАТ «Українська фруктово-овочева компанія», ТОВ «Галаксі», ТОВ «Наша Ряба», ТОВ «Рибка», ТОВ «Вінлайн» виконують постачання 2 рази на тиждень. Постачальники ПАТ «Лакталіс-Україна», ПАТ «Київхліб» постачають товар щодня, ТОВ «Август-Кий» – раз на тиждень [29].

Таблиця 1.5

**Постачальники матеріально-технічних ресурсів  
для кафе «Чорний Доктор»**

Постачальник	Товар	Кількість постачань	Залежність від постачальника	Можливості заміни постачальника або ресурсів
--------------	-------	---------------------	------------------------------	--

ПАТ «Українська фруктов-овочева компанія»	Овочі фрукти	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Галаксі»	м'ясо і м'ясна продукція	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Наша Ряба»	Курка яйця	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Рибка»	риба та морепродукти	2/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Август-Кий»	бакалійна продукція	1/тиждень	немає	є можливість
ПАТ «Лакталіс-Україна»	молоко та молочна продукція	7/тиждень	немає	є можливість
ПАТ «Київхліб»	хлібобулочні вироби	7/тиждень	немає	є можливість
ТОВ «Вінлайн»	напої	2/тиждень	немає	є можливість

Постачальники кафе «Чорний Доктор» взаємодіють у ділових відносинах, затримки у постачанні товару не трапляється, потреби змінювати постачальників не є собою. Відповідно до табл. 2.2, безпосередньої залежності кафе «Чорний Доктор» від постачальників немає. Досліджуване підприємство може будь-якої миті змінити постачальників які необхідні матеріально-технічних ресурсів інші, найбільш спокусливі в організацію.

Далі перейдемо до вивчення трудових показників кафе «Чорний Доктор». Значним чинником культури обслуговування кафе «Чорний Доктор» є, перш за все, підбір професійних працівників та розвиток відносин усередині колективу, а також ставлення працівників до гостей. Досліджуючи використання трудових ресурсів для підприємства, необхідно розглянути структуру що у динаміці (табл.1.6).

Загальна чисельність співробітників кафе «Чорний Доктор» у 2020 році збільшилася на 14 осіб порівняно з 2019 роком. Розглядаючи структуру працівників організації, слід зазначити, що найбільшу питому вагу у сукупної чисельності займає чоловічий персонал – 55,2 %, жінок – 44,8 %. За віком в організації персонал вікової категорії 18-28 років має найбільшу питому вагу – 48,3 %; а найменшу питому вагу має персонал старше 56 років (4,9%) [29].

Тобто трудовий колектив кафе «Чорний Доктор» цілком молодий. Крім того, у кафе працюють в основному співробітники, стаж роботи яких у належній сфері від 3 до 10 років, тобто є причини та експеримент для сприятливого та оптимального ведення роботи. За рівнем освіти переважає персонал із середньою освітою – 37,8 %. Це традиційно спеціалісти торгового залу. Керівні посади організації займають громадяни із вищою освітою [29].

Таблиця 1.6

### Структура працівників кафе «Чорний Доктор»

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абс	відн
1. Чисельність персоналу	20	100	22	100	24	100	2	10,85
2. За статтю:								
- жінки	17	72,55	17	65,12	20	44,8	3	-23,81
- чоловіки	13	27,45	15	34,88	4	55,2	-1	75,56
3. За віком (років):								
- 18-28 років	17	56,86	18	57,36	20	48,3	2	-6,76
- 29-49 років	12	27,45	13	25,58	3	39,2	-	69,70
- 50-55 років	1	15,69	1	17,05	1	7,7	-	-50,00
4. За рівнем освіти:								
- середня	17	16,67	18	18,60	20	37,8	2	125,00
- середня спец.	12	21,57	13	20,16	3	33,6	-	84,62
- вища	13	61,76	1	61,24	1	28,7	-	-48,10
5. За трудовим стажем:								
- до 3 років	13	18,63	14	19,38	15	43,4	1	148,00
- від 3 до 10 років	16	50,39	17	64,34	7	50,3	-	-13,25
- від 11 до 15 років	1	13,95	1	16,28	2	5,6	1	-61,90
- більше 15 років	0	0	0	0	0	0		

Розвитком колективно-договірної організації трудових відносин кафе «Чорний Доктор» мають інтерес як управлінець, так і співробітники. Відділ кадрів підпорядковується директору та займається розвитком працівників.

У кафе «Чорний Доктор» метою навчання є розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому сам механізм освіти та збільшення освіти не менш важливий, ніж його формальний результат або який досягнуто ступеня

освіти. Для кафе «Чорний Доктор» розвиток керівного співробітника означає [34]:

- здатність співробітника досягнути необхідності регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу досягнути необхідності командного чи групового керівництва з участю всього працівників організації, а чи не лише керівників;
- здатність організації осмислити рішучу значення будь-якого співробітника та необхідність формування його потенціалу.

Розвиток як керівних, так і інших працівників для кафе «Чорний Доктор» є значним компонентом виробничих інвестицій. Професійне навчання кадрів кафе «Чорний Доктор» адресоване на збільшення якості кваліфікованого складу працівників, носить постійний характер та здійснюється протягом їхньої трудової роботи з метою поетапного розширення та поглиблення інформації, умінь та знань відповідно до вимог праці.

В кафе «Чорний Доктор» не результативно використовують технології навчання та формування виробничого та керівного працівників підприємства. Число працівників, які у 2020 році пройшли перепідготовку, становить лише 2 особи. Також у 2020 році збільшили кваліфікацію лише 12 осіб, з них не було жодного начальника.

У кафе «Чорний Доктор» стратегічні рішення ухвалює директор та його заступники. Дуже важливі рішення приймаються груповими, і часом приймаються разом із засновниками організації на які здійснюються щомісяця засіданнях. Тактичні рішення приймаються начальниками структурних відділів та операційні проблеми вирішуються на місцях. Для прийняття рішень, наприклад, від яких залежить правильна організація роботи організації, соціальні та трудові умови роботи колективу, у нарадах беруть участь шефи середньої ланки та їх заступники. На цих нарадах, як правило, керівник організації

рекомендує висловитися кожному з учасників наради усно, іноді в письмовій формі із зазначенням переваг і слабких місць будь-якої проблеми [27].

Для вироблення рішення виступають які існують проблемні обставини, що сформувалися у роботі та передумови їх появи. Цю роботу здійснюють управлінці, до яких належить поточна проблема та якнайшвидше її вирішення. Збирається яка необхідна інформація, наприклад, з вивчення ринків, майбутніх конкурентів, попиту і пропозиції, зростання чи зменшення темпів продажу, із переваг і слабких місць за окремими групами товарів. Яка зібрана інформація вноситься на обговорення колективом, уповноваженим брати участь у ухваленні рішення. Водночас розробляється трохи можливих варіантів рішення із зазначенням обмежень (правових, економічних), у яких потрібно здійснити рішення, вказуються переваги та проблеми, наслідки. У майбутньому приймається рішення, яке принесе більший комерційний чи соціальний ефект більшості колективу організації.

Для збільшення результативності менеджерських рішень управлінці різноманітних відділів застосовують до фізіономій недоброросовісно виконаним дорученим їм розпорядженням адміністративні заходи впливу (зняття премій, надбавок, мат. допомоги, наганяй, суворий наганяй). Якісно виконують завдання осіб заохочують преміями та просувають по службі. Всі ухвалені рішення менеджером кафе «Чорний Доктор» оформлюються наказом. Керівник доводить інформацію про прийняте рішення кожному зі своїх заступників, які у свою чергу доводять зрозумілі вказівки у письмовій формі (ставлять свою резолюцію на копії наказу) керівникам структурних відділів про послідовність вчинків, які потрібно виконати у сформованій обставині та у певні терміни, визначають ресурси та кошти, які можна використовувати [25].

Управлінці структурних відділів кафе «Чорний Доктор» призначають які відповідальні виконавцям з продажу цього рішення, та здійснюють контроль за коректністю та своєчасністю здійснення рішення.

Проаналізуємо дослідження та розвиток, що застосовується у кафе «Чорний Доктор»:

- дослідження здійснюються методом опитування споживачів безпосередньо на місці реалізації, що допомагає визначити проблеми якості послуг та обслуговування;
- дослідження проводяться у сфері ресторанних послуг із виявлення потенційних контрагентів;
- фахівці з маркетингу вивчають нові прийоми у сфері передачі ресторанних послуг, що допомагає зменшити витрати організації;
- підприємство регулярно змінює та оновлює технологію обслуговування гостей.

Інформаційне забезпечення у кафе «Чорний Доктор» всередині організації має відповідати критеріям надійності (за джерелами отримання інформації), своєчасності (за термінами отримання інформації), оперативності (при передачі інформації), достатності (за обсягами та економічності за витратами). У цьому управлінні логістичними процесами у межах готельного обслуговування необхідно виконувати за єдиної інформаційної підтримки керівництва системою.

Використання орієнтованої моделі організацій кафе «Чорний Доктор» надає можливість негайного здійснення логістичного прогнозування, аналізу та керівництва, що забезпечує інтеграцію готелю з ринком. Недостатнє використання кафе логістичних методів управління інформаційними ресурсами веде до зменшення кількості контрагентів, зменшення швидкості обробки даних, недостатнього рівня освіти працівників з використання передових інформаційних технологій, що веде до втрати готелем конкурентних переваг на ринку. Значним критерієм оптимального формування готелю є розвиток



інформаційної інфраструктури, що складається із взаємозалежних засобів і методів, що дозволить забезпечити підготовку, аналіз та передачу інформації.

В таблиці 1.7 наведено SWOT-аналіз кафе «Чорний Доктор».

Таблиця 1.7

### SWOT-аналіз кафе «Чорний Доктор»

Можливості	Сильні сторони
1.Розширення асортименту послуг	1. Близькість до ринків надання послуг
2.Підвищення конкурентоспроможності послуг	2. За ціною та якістю послуги можуть конкурувати з аналогами.
3.Заходи щодо стимулювання надання послуг, рекламні зусилля.	3.Розвинута інфраструктура та логістика
Загрози	Слабкі сторони
1. Нестабільність законодавчої бази	1. Високі вимоги до якості надання послуг
2.Імпорт аналогічних послуг	2.Масова збитковість аналогічних підприємств
3.Залежність від сезону	3.Значний знос основних фондів, що використовуються у процесі надання послуг

Операційний менеджмент досліджуваної організації є неефективним, оскільки фінансовий стан кафе «Чорний Доктор» станом на кінець 2020 року не є стійким. Пропонується використання та реалізація наступних заходів: розробка обґрунтованої стратегії формування організації; використання операційної стратегії – стратегії лідерства за витратами, за допомогою впровадження нових енергозберігаючих технологій, що дозволять кафе «Чорний Доктор» суттєво зменшити собівартість наданих послуг.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, маневреність власних оборотних засобів та коефіцієнт автономії.

На основі всебічної і ретельної оцінки комплексу зазначених показників можна не тільки здійснити в динаміці оцінку стану і тенденцій ліквідності, платоспроможності й кредитоспроможності підприємства, а й визначити вузькі

місяця, за рахунок яких можливо підвищити ці показники. Тобто, результатом такого аналізу має стати виявлення потенційних можливостей поліпшення ліквідності підприємства, підвищення його платоспроможності й конкурентоспроможності.

Таблиця 1.8

### Аналіз показників ліквідності кафе «Чорний Доктор»

№	Показники	Розрахункова формула за даними балансу (рядки)	Нормативне значення	Фактичне значення		Відхилення +/-
				2019	2020	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{1160+1165}{1695}$	$\geq 0,2$	0,5	0,6	0,1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{1195-1100}{1110}$ $\frac{1110}{1695}$	$\geq 0,7$	0,9	1,4	0,3
3	Коефіцієнт покриття (ліквідності поточної)	$\frac{1195}{1695}$	$\geq 1,0$	1,8	2,2	0,4
4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	$\frac{1300}{1595+1695}$	збіл.	1,7	2,5	0,8

Як видно з таблиці, дане підприємство має досить високі показники ліквідності, і також вони зростають у динаміці.

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 2.1. Розробка шляхів підвищення ефективності системи операційного менеджменту

Провівши, аналіз операційної роботи та процесу керівництва у кафе «Чорний Доктор», нами запропоновані наступні методи та напрямки покращення операційної роботи та операційного менеджменту кафе «Чорний Доктор» – використання операційної стратегії – стратегії лідерства з витрат за допомогою впровадження нових енергозберігаючих технологій, які дозволять кафе «Чорний Доктор» істотно зменшити собівартість продукції, що здійснюється.

У сьогоднішніх ринкових відносинах будь-яке підприємство, зокрема й кафе «Чорний Доктор», має інтерес у підвищенні конкурентної спроможності своєї продукції та послуг. Чинник конкуренції має примусовий характер, примушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку займатися конкурентоспроможністю своїх товарів/послуг, а ринковий механізм неупереджено і суворо аналізує результати їх роботи.

Збільшення результативності сучасного виготовлення та забезпечення конкурентної спроможності продукції та послуг базується в основному на нових рішеннях у сфері операційних стратегій організації, а також на застосуванні нових корпоративних видів та фінансових методів господарювання, які використовують на різних етапах циклу «наука-виробництво» та реалізують які відповідають ланки керівництва лише на рівні організацій, об'єднань, наукових та проектних підприємств.

Конкурентоспроможність продукції та послуг кафе «Чорний Доктор», через фінансові умови господарювання, головним чином залежить від ціни. Звичайно, що

ціна залежить від собівартості продукції та послуг, де цілком високу частку займають енерговитрати. Зменшення матеріальних витрат та збільшення конкурентної спроможності продукції та послуг кафе «Чорний Доктор», на нашу думку, можна досягти за допомогою запровадження спочатку здійснюваних операційних стратегій, спрямованих на економне використання паливно-енергетичних ресурсів. Якщо ставити завдання збільшення конкурентної спроможності за рахунок впровадження стратегії лідерства за витратами, то є за допомогою введення нових енергозберігаючих технологій, це призведе зрештою до зменшення собівартості продукції та послуг кафе «Чорний Доктор», не впливаючи на її рівень якості.

Економне використання паливно-енергетичних ресурсів має на увазі систему спочатку які здійснюються заходи, спрямовані на зменшення матеріальних витрат громадського виготовлення, на ліквідацію різноманітних втрат. У разі розвиненого конкурентного ринку високотехнологічні енергозберігаючі технології стають результативним методом вирішення проблеми конкурентної спроможності продуктів.

Одним із ефектів від заходів енергозбереження є збільшення інноваційної роботи організації. За даними експертів, питома вага енерговитрат у собівартості продукції України досягає 30-40%, що значно вище, ніж, наприклад, у західноєвропейських державах. Однією з головних причин цього стану виступають застарілі енерговитратні технології, обладнання та прилади. Необхідно пам'ятати, що проблеми енергозбереження в кафе «Чорний Доктор» необхідно розглядати не лише як комплекс технічних завдань. Дуже значущим моментом у впровадженні енергозберігаючих технологій у роботі досліджуваного кафе «Чорний Доктор» також є здійснення корпоративних заходів.

Пропонується вжити небагато заходів щодо зменшення енерговитрат, а відповідно, зростання конкурентної спроможності продукції та послуг кафе «Чорний Доктор»:

1. Використання частотного перетворювача.
2. Утеплення непрозорих зовнішніх огорож, заміна подвійного скла на потрійне. Утилізація тепла витяжного повітря із проміжним теплоносієм. Встановлює автоматичні терморегулятори в опалювальні прилади, що надає можливість врахувати побутові тепловиділення та теплонадходження від сонячної радіації через вікна.

Отже, як один із засобів покращення операційної роботи кафе «Чорний Доктор» та збільшення показника його інноваційної роботи, рекомендується використання на підприємстві нових енергозберігаючих технологій. Також, на нашу думку, збільшення результативності операційної роботи у кафе «Чорний Доктор» можливе через використання операційної стратегії – стратегії збільшення якості – використання організації керівництва рівня якостей (СМЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

В даний час, коли покупець може вибрати з величезної кількості запропонованих товарів та послуг, одним з головних детермінант життя та формування організації на ринку є якість запропонованих ним виробів або послуг. Якщо ж підприємство прагне завоювання міжнародного ринку, у цей час його продукція зобов'язана відповідати світовим стандартам якості і повинна мати сертифікат відповідності організації якості міжнародному «стандарту ISO 9001:2009» [2].

Тому, як однією з альтернатив покращення операційної роботи у кафе «Чорний Доктор», нами пропонується для цього організації реалізувати стратегію збільшення якості за допомогою продажу на роботу організації керівництва якістю (СМЯ) «за стандартом ISO 9001:2009».

Передумови для впровадження організації керівництва якістю в кафе «Чорний Доктор» «за стандартом ISO 9001:2009» наступні: отримання переваги перед конкурентами; спрощення та здешевлення процесу отримання ліцензій та/або дозволів; збільшення іміджу кафе «Чорний Доктор» в очах закордонних та

українських компаньйонів, інвесторів; зменшення непродуктивних витрат та підвищення якості продукції/послуг; покращення організації керівництва та збільшення її результативності; збільшення відповідальності та дисциплінованості працівників кафе «Чорний Доктор»; оптимізація процесів бізнесу відповідно до вимог споживачів на базі залучення усіляких співробітників кафе «Чорний Доктор» у фактори вдосконалення.

Рішення про впровадження вимог стандарту ISO 9001 має ініціюватися та послідовно підтримуватися безпосередньо керівництвом кафе «Чорний Доктор», на яке покладається зобов'язання донести філософію якості до працівників на всіляких рівнях.

Одним з перших стадій створення СМЯ кафе «Чорний Доктор» «за стандартом ISO 9001:2009» є визначення її меж: то є тих менеджерських, виробничих та допоміжних процесів на підприємстві, які впливають на кінцевий рівень якості продукції та/або послуг, а також які вимагають Стандарт та які можуть опинитися на підприємстві новими.

Насамперед, потрібно визначити сукупність процесів ЗМК та його взаємодію, зрозуміти показники, якими оцінюють ефективність будь-якого процесу, досліджувати наявність ресурсів, зокрема людських, для належної діяльності різноманітних процесів. Також потрібно досліджувати які існують зовнішні та внутрішні нормативні документи, які регламентують роботу кафе «Чорний Доктор» на різних стадіях, так як у СМЯ важливо об'єднати вимоги Стандарту ISO 9001, правові та власні вимоги кафе «Чорний Доктор» по якості продукції та/або послуг [29].

Приступаючи до визначення та опису процесів, у кафе «Чорний Доктор» необхідно здійснити єдині методи документування в рамках СМЯ, щоб забезпечити його цілісність, прозорість, релевантність, ймовірність об'єктивного аналізу тощо. Тому наступним розумним кроком, на нашу думку, є дослідження вимог Стандарту до документації СМК та розвиток сукупного подання того, коли

та які документи у кафе «Чорний Доктор» необхідно створити та інтерпретувати. Наведемо програму впровадження СМЯ у кафе «Чорний Доктор».

При розробці проекту необхідно мати на кшталт, що дуже результативним і правильним у сьогоdnішніх умовах є розробка та використання організації менеджменту якості за допомогою залучення та колективної роботи із зовнішніми консультантами.

На підставі аналізу показників результативності інвестиційних проектів можна здійснити висновок, що дуже спокusливим для збільшення показника операційної роботи та організації операційного менеджменту в кафе «Чорний Доктор» є проект впровадження енергозберігаючих технологій, тому що поточний проект є більш результативним у порівнянні з проектом запровадження організації керівництва якістю (СМЯ) «за стандартом ISO 9001:2009». Таким чином, обидва запропоновані до продажу всілякі проекти збільшення показника операційної роботи та організації операційного менеджменту в кафе «Чорний Доктор» ефективні та економічно раціональні.

## **2.2. Вибір та обґрунтування запропонованих заходів та умов їх запровадження в кафе**

Однією з основних функцій управління є розробка планів. Менеджер повинен як вміти спрогнозувати будь-який виробничий механізм, але знати й вміти використовувати у своїй роботі різні прийоми і моделі прогнозування. Одним із даних типів є агрегатне планування – яке пов'язане з визначенням кількостей та часу виготовлення в середньострокові періоди, в основному від 3 до 18 місяців. Поточні керівники намагаються віддати перевагу кращому шляху для оцінки планованого попиту, щоб якнайшвидше підготуватися і зреагувати на нього, регулюючи швидкість випуску продукції або виготовлення послуг, ступінь витрат,

які необхідні для виготовлення цієї послуги (продукції), понаднормову роботу, потреба додаткового персоналу та низку інших змінних, що подаються контролю.

Головною метою всіляких управляючих процесів є зменшення до мінімуму всіляких витрат, не погіршуючи при цьому, а навпаки удосконалюючи ступінь якості продукції, що здійснюється. Іншими цілями можуть бути мінімізація відхилень використовуваної трудової сили, рівнів запасів або отримання необхідних стандартів у запропонованому сервісі.

Завданнями, що вирішуються при агрегатному плануванні, виступають пропускна здатність, рівень завантаження, послідовність виконуваних операцій, зв'язки різних відділів організації між собою та узгодженість роботи.

Агрегатне планування в кафе «Чорний Доктор» має бути орієнтоване:

- 1) на згладжування швидкості виготовлення;
- 2) визначення численності виробничого і обслуговує працівників, який треба взяти працювати;
- 3) на спробу задовольняти попит постійним споживачам підтримкою у робочому стані обладнання та найманих виробничих працівників. Звичайний підхід вимагає створення запасів у періоди рецесії та використання запасів у пікові періоди.

Для кафе «Чорний Доктор» до складу пріоритетів при агрегатному плануванні необхідно віднести забезпечення даного показника та якості обслуговування, який не тільки дозволив задовольнити всі вимоги споживачів, а й передбачити появу можливих побажань потенційних контрагентів. Крім того, агрегатне розробка планів для кафе «Чорний Доктор» має базуватись насамперед на плануванні потреби в людських ресурсах та управлінні попитом з орієнтацією на існуючі можливості залучення для такого трудових ресурсів. При значному попиті на послуги при плануванні досягається регулювання великих обсягів попиту та розробка методів повнішого використання трудових ресурсів у періоди планованого падіння попиту.



Для кафе «Чорний Доктор» можна рекомендувати наступні стратегії:

- стратегія 1 – підтримка постійної чисельності працівників протягом усього року;
- стратегія 2 – вплив попит з допомогою реклами.

Проведемо аналіз першої запропонованої стратегії – допомога постійної чисельності працівників кафе «Чорний Доктор» протягом усього року, яка потрібна для обслуговування, не залучаючи при цьому додаткову робочу силу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Необхідні витрати на продаж стратегії підтримки постійної чисельності працівників кафе «Чорний Доктор» протягом усього року**

Витрати	Калькуляція, грн..
Оплата праці офіціанток	$4 * 7000 = 28000$ грн./місяць 336000 грн. на рік
Оплата праці адміністратора	$1 * 7000 = 7000$ грн./місяць 84000 грн. на рік
Електроенергія для підтримки комфортної температури у кафе	$10,45 * 3$ зали в кафе. = 31,35 грн. в день $365 * 31,35 = 11442,75$ грн. на рік
Загальні витрати	431442,75 грн.

Таким чином, сумарні витрати, необхідні для здійснення стратегії підтримки постійної чисельності працівників кафе «Чорний Доктор» протягом усього року, становлять 431442,75 грн.

Проведемо аналіз другої запропонованої стратегії – збільшення попиту на послуги розміщення, що пропонуються кафе «Чорний Доктор» за допомогою здійснення рекламної кампанії.

Вивчивши які необхідні витрати на продаж запропонованих стратегій для кафе «Чорний Доктор», можна зробити висновок, що мінімальні сумарні витрати становлять 149700 грн. під час реалізації стратегії №2 (вплив за допомогою реклами). Але сумарні витрати при реалізації стратегії №1 (загальна чисельність працівників) вищі за витрати на здійснення стратегії №2 – 195858,9 грн. Отже, на

нашу думку, кафе «Чорний Доктор» зобов'язане використовувати змішану стратегію на базі запропонованих стратегій (реклама, допомога постійної чисельності працівників).

Таблиця 2.2

### План комунікаційних заходів для кафе «Чорний Доктор» на 2022 рік

Заходи	Запланований період			
	1 кв. 2022 р.	2 кв. 2022 р.	3 кв. 2022 р.	4 кв.2022 р.
1. Реклама				
1.1 Випуск листівок, грн.	1200	-	1000	-
1.2. Реклама на телебаченні, грн.	40000	-	55000	-
1.3. Реклама на радіо, пресі, грн.	4500	4000	3000	6000
1.4. Зовнішня реклама, грн.	-	5000	-	-
1.5. Реклама у громадському транспорті, грн.	-	10000	10000	10000
Всього, грн.	45700	19000	69000	16000

Таким чином, сумарні витрати, які необхідні для здійснення стратегії підвищення попиту на послуги розміщення, що пропонуються кафе «Чорний Доктор» за допомогою здійснення рекламної кампанії, становлять 149 700 грн.

Як було запропоновано раніше, для подолання низки негативних тенденцій в організації операційної роботи кафе «Чорний Доктор» потрібно здійснити використання нових типів послуг з використанням нових технологій, що дозволить направити роботу ресторанного підприємства на забезпечення конкретних стратегічних цілей та тактичних завдань, що допомагає забезпечити високоефективну господарсько-фінансову роботу, її виживання та конкурентоспроможність.

На нашу думку, найкращим рішенням для кафе «Чорний Доктор» є використання цифрового меню, яке стало закономірним розвитком формування засобів автоматизації ресторанного підприємництва. Проблема цифрового меню є простою – передати подробиці замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не залучаючи офіціанта. Переваги даного підходу очевидні: відвідувачу не потрібно витратити час на очікування офіціанта по паперовому меню; Ресторатору

можна зменшити штат працівників зали, а також отримати низку додаткових переваг.

Головними перевагами впровадження цифрового меню eMENU для кафе «Чорний Доктор» є:

- оперативне та точне виконання замовлень підвищує результативність підприємництва та збільшує прибуток;
- ймовірність зменшити штат офіціантів через зниження навантаження на персонал;
- розвиток іміджу сучасного закладу та підкреслення його оригінальності на тлі конкурентів;
- за рахунок спливаючих пропозицій можна не тільки ефективно просувати сезонні страви та напої, але й пропонувати страву дня, новинки тощо.
- створення спонтанних замовлень за рахунок демонстрації зображень страв у режимі презентації;
- можливість демонстрації партнерських рекламних матеріалів;
- збір статистики за діями контрагентів допомагає здійснювати маркетингову аналітику;
- збільшення лояльності контрагентів та залучення нових гостей за рахунок просування ресторану у громадських мережах;
- допомога кількох мов, що розширює список контрагентів ресторанного закладу;
- широкі налаштування візуалізації дозволяють повною мірою відобразити стиль ресторанного закладу;
- спокусливий інтерфейс, інтерактивні ігри та мальовничі розмови привернуть увагу дітей та їхніх мам та тат.

Головні переваги впровадження цифрового меню eMENU для гостей кафе «Чорний Доктор» це:

- азбучний та зручний інтерфейс нетворкінгу з сенсорним керуванням;

- багатомовна допомога, що є дуже приємним для закордонних гостей;
- детальна інформація щодо кожної страви: деталізована фотографія, опис, складові елементи, рецептура та ін.;
- можливість віддати перевагу будь-якому способу приготування страви з яких пропонуються в меню;
- зменшується час очікування замовлення, а також виключається людський фактор під час приймання замовлення;
- можливість запросити рахунок або викликати офіціанта в будь-який момент прямо з терміналу;
- можна прикрасити час очікування страви в Інтернеті або за допомогою комп'ютерних ігор на дисплеї терміналу;
- зв'язок із керівництвом закладу через інтерактивну анкету, в якій буде відзначено відгук та побажання.

Для розгортання організації потрібно визначити термінальним клієнтом для гостей у відмінних місцях зали. Це можуть бути переносні термінали, спеціалізовані столи, навмисне відведені місця в залі і навіть вітрина ресторану. Кожному терміналу надається персональний номер для ідентифікації в системі. Клієнтський термінал може бути виконаний у вигляді переносного планшета із сенсорним дисплеєм або у вигляді сенсорного моноблока. На цьому терміналі гості ресторану незалежно обирають страви та роблять замовлення. Також на цьому терміналі можна запросити рахунок.

Термінальні клієнти поєднуються з керуючим комп'ютером (сервером) через бездротову мережу. Сервером може бути як навмисно відведений комп'ютер, і окремих сенсорний планшет. Після того, як відвідувачі здійснили своє замовлення на клієнтському терміналі, він надходить на сервер, що управляє, супроводжуваний звуковим сигналом. Крім того, це замовлення може друкуватись на принтері, який встановлено на кухні. Окрім обробки поточних замовлень, на сервері зберігається

вся історія операцій, яку можна отримувати у вигляді звітів за певні періоди часу [29].

Будь-коли відвідувач може викликати себе офіціанта, натиснувши одну одну-єдину клавішу на терміналі. Челлендж офіціанта приходить на керуючий сервер і забезпечується спеціальним звуковим сигналом.

Система eMENU скрасить час очікування, що гість витрачає до приготування замовлених страв. Наразі на терміналі гості можуть зайнятися інтерактивними іграми, скористатися Інтернетом, лайкнути замовлені страви в соціальних мережах на своїй сторінці. Список доступних додатків, які здатні зменшити очікування, задається індивідуально по кожному клієнтському терміналу. Якщо відвідувач ресторану припинить взаємодіяти з терміналом, то через певний час на ньому машинально запуситься демонстрація страв та спеціальних пропозицій ресторану, що стимулює гостя до нових замовлень.

Система цифрового меню функціонує з термінальними клієнтами в режимі реального часу – будь-яка зміна в конфігурації відразу позначиться на різних терміналах. Ще одним плюсом є допомога кількох мов. У разі відвідування закордонних відвідувачів меню можна перейти на потрібну мову.

У eMENU також є рекламний модуль, компонент спливаючих пропозицій з продажу додаткових страв та напоїв. Графічне оформлення організації можна редагувати на власний смак, оформивши їх у стилістиці свого закладу [29].

До базової вартості цифрового меню (у всіляких тарифних планах) входить:

- формування необхідної кількості розділів та підрозділів меню;
- заповнення цифрового меню для закладу громадського харчування (до 100 позицій, вища кількість позицій оплачується окремо);
- адаптація дизайну цифрового меню ресторану до корпоративного стилю організації;
- налаштування опцій доставки та оплати, складання роз'яснень та інструкцій для контрагентів, що оформляють замовлення.

Таблиця 2.3

**Вартість впровадження електронного меню для вартість  
для кафе «Чорний Доктор»**

Тариф	Особливості	Вартість налаштування та підключення	Вартість супроводу
Базовий	Готове електронне меню для вбудовування в існуючий сайт	14300 грн. Інтеграція на існуючі сайти – безкоштовно! (до 3 сайтів).	1100 грн / місяць
Міні-сайт	Міні-сайт кафе з ексклюзивним оформленням та вбудованим електронним меню (підключається до тарифу «Базовий»).	3300 грн. Домен третього рівня (унікальний адреса сайту з назвою закладу) – безкоштовно!	220 грн / місяць
Додаток до Facebook	Власна сторінка кафе на Facebook з електронним меню (підключається до тарифу «Базовий»).	3300 грн. Створення і оформлення сторінки на Facebook – безкоштовно!	220 грн / місяць
Все включено!	Міні-сайт + сторінка кафе на Facebook (підключається до тарифу «Базовий»).	2200 грн. Створення і оформлення сторінки на Facebook, а також домен третього рівня (унікальний адреса сайту з назвою закладу) – безкоштовно!	440 грн / місяць

У ресторанах та кафе, оснащених системою цифрового меню, відвідувачі замовляють найчастіше, а середній чек виходить вище. Вся справа в тому, що громадяни не відчувають незручностей, які викликані недостатнім розумінням меню – кожна страва забезпечується деталізованою картинкою, та й часу на замовлення витрачається нижче. З терміналу замовлення контрагентів відразу надходять на кухню, що зводить нанівець можливість промахи через людський чинник. Гість ресторану отримає саме страви, які він замовляв.

Ресторани та кафе, в яких стала встановлена система цифрових замовлень, приносять власні власникам до 25% більше від доходу. При цьому оборот закладу підвищується до 40%, за стравами і напоями, які рекомендує система в підказках.

### ВИСНОВКИ

З виконаної випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки.

1. Операційний менеджмент належить до однієї з основних функцій будь-якої організації – виготовлення, основний зміст якої полягає у роботі зі створення продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту є орієнтованість вирішення завдань головної роботи, які мають стратегічну значущість для будь-якої організації. Поняття операційного менеджменту трактується багатьма вченими по-різному, що з його багатогранністю і пошуком дуже успішного оцінки. Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації. Основне завдання операційного менеджменту – побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації.

2. Кафе «Чорний Доктор» знаходиться у м. Київ. Кафе «Чорний Доктор» приймає замовлення на проведення: банкетів та фуршетів (за місцем проведення, та на виїзд); дитячих свят (хрестини, дні народження, випускні вечори) – від 450 грн. з людини; поминальні обіди – від 300 грн. з людини. У 2019 році обсяг чистого доходу склав 12637,1 тис. грн., а у 2020 році у порівнянні з попереднім він збільшився на 64,1 тис. грн. що позитивно відбилося на діяльності досліджуваного підприємства. Щодо собівартості реалізованої продукції, то в 2019 році вона становила 1248,9 тис. грн., а в 2020 – збільшилась до 1340,2 тис. грн. Чистий прибуток збільшився на 95,6 тис. грн. Складові операційної системи кафе «Чорний Доктор», яка складається з наступних підсистем: управління або розробка планів і контроль (отримує інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію та надає рішення про те, як зобов'язана працювати переробна підсистема); переробної (здійснює продуктивну роботу, прямо

пов'язану з перетворенням вхідних розмірів на початкові підсумки); забезпечення (не пов'язане безпосередньо з виробництвом виходу, але здійснює необхідні функції забезпечення переробної підсистеми).

3. Провівши, аналіз операційної роботи та процесу керівництва у кафе «Чорний Доктор», нами запропоновані наступні методи та напрямки покращення операційної роботи та операційного менеджменту кафе «Чорний Доктор» – використання операційної стратегії – стратегії лідерства з витрат за допомогою впровадження нових енергозберігаючих технологій, які дозволять кафе «Чорний Доктор» істотно зменшити собівартість продукції, що здійснюється. У сьогоденні ринкових відносинах будь-яке підприємство, зокрема й кафе «Чорний Доктор», має інтерес у підвищенні конкурентної спроможності своєї продукції та послуг. Чинник конкуренції має примусовий характер, примушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку займатися конкурентоспроможністю своїх товарів/послуг, а ринковий механізм неупереджено і суворо аналізує результати їх роботи.

4. Для кафе «Чорний Доктор» можна рекомендувати наступні стратегії: стратегія 1 – підтримка постійної чисельності працівників протягом усього року; стратегія 2 – вплив попит з допомогою реклами. На нашу думку, найкращим рішенням для кафе «Чорний Доктор» є використання цифрового меню, яке стало закономірним розвитком формування засобів автоматизації ресторанного підприємництва. Проблема цифрового меню є простою – передати подробиці замовлення від відвідувача безпосередньо на кухню, не залучаючи офіціанта. Переваги даного підходу очевидні: відвідувачу не потрібно витратити час на очікування офіціанта по паперовому меню; Ресторатору можна зменшити штат працівників зали, а також отримати низку додаткових переваг.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**



1. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навч.пос. Київ: Атіка, 2012. 480 с.
2. Варналій З.С. Операційний менеджмент. Київ: Знання-Прес, 2012. 239 с.
9. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 524 с.
3. Економіка підприємства. / За ред. Покропивного С.Ф. Київ: Хвиля-Прес, 2015. 615 с.
4. Економіка підприємств /За ред. Харіва П.С. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 449 с.
5. Економіка виробничого підприємництва / За ред. Й. М. Петровича. Київ: Знання, 2011. 289 с.
6. Економіка виробничого підприємства. Навч. посіб. / Й. М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.. За ред. Й.М. Петровича. 2-ге видання, переробка і доповнення. Київ: Знання, 2011 405с .
7. Економіка підприємства: Навч. посіб. /За ред. А. В. Шегди. Київ: Знання-Прес, 2011. 321 с.
8. Економіка підприємства: Навч. Посіб. / За ред.. А.В. Шегди. Київ: Знання, 2015. 431 с.
9. Економіка підприємства: Підручник / За аг. ред.. С.Ф. Покропивного Вид. 2-ге, перероб. Та доп. Київ: КНЕУ, 2015. 528 с.
10. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку: Посібник / МАУП. Київ: МАУП, 2015. 80 с.
11. Экономика предприятия: Тесты, задачи, ситуации: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. А. Швандара. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 568 с.
12. Зайцев Н. Л. Операционный менеджмент. Москва: ИНФРА-М, 2011. 457 с.
13. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 189 с.

14. Козловський В. О. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 154 с.
15. Козловський В. О., Козловський С. В. Організація виробництва. Практикум. Навчальний посібник. Частина 2. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.
16. Козловський В. О., Погришук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: Навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль: Терно-Граф, 2015. 297 с.
17. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2013. 208 с.
18. Макаровська Т. П. Операційний менеджмент. Київ: 2016. 287 с.
19. Малів З.О., Луцький І.М. Операційний менеджмент: Навч. Посіб. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2016. 580 с.
20. Організація виробництва: Навч. посіб. /В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. Київ.: Лібра, 2013. 336 с.
21. Павлова Л.Н. Оптимізація мотиваційних ресурсів. Київ: Знання, 2013. 447 с.
22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Санкт-Петербург: Новое издание, 2010. 328 с.
23. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 584 с.
24. Примак Т. В. Вплив мотиваційних моделей на формування механізму заробітної плати. *Економіка*. 2014. № 7. С.32-34.
25. Протопенко О.В. Управління кадровим потенціалом підприємства. Київ:Знання, 2011. 649 с.
26. Салига С.Я., Дацій Н.В., Корецький С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 275 с.
27. Ситник Л.С. Мотиваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 352 с.

28. Стоянова Е.С. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ:Знання, 2010. 523 с.
29. Система операційного менеджменту. URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00644789\\_2.html](https://revolution.allbest.ru/management/00644789_2.html) (дата звернення 24.01.2022).
30. Ткаченко Н. М. Економіко-правовий характер управління персоналом: функції і формування. *Підприємство, господарство, право. Науково-практичний журнал*. 2011. №5. С. 109-111.
31. Ткаченко Н. М. Формування і облік трудових ресурсів. *Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал*. Полтава. 2015. № 2-3. С. 28-32.
32. Ткаченко Н., Родіонова О. Сучасна мотиваційна система України та основні проблеми її функціонування. *Підприємство, господарство і право*. 2016. №1. С. 14-18.
33. Тянь Р. Б. Теоретичні аспекти стимулювання праці працівників. *Фінанси України*. 2015. № 2. С.17-22.
34. Уткин З.А. Финансовый менеджмент: Учебник. Москва: Зерцало, 2011. 242 с.
35. Характеристика діяльності кафе «Чорний Доктор». URL: <https://blacdoctor.blogspot.com/> (дата звернення 24.01.2022).



# ДОДАТКИ

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

<b>Підприємство</b>	кафе «Чорний Доктор»	<b>Дата</b> (рік, місяць, число)	2021.01.01
<b>Територія</b>	м. Київ	<b>за ЄДРПОУ</b>	20474384
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	приватна	<b>за КОАТУУ</b>	231070000 0
<b>Вид економічної діяльності</b>	надання послуг	<b>за КОПФГ</b>	230
<b>Середня кількість працівників, осіб:</b> 24		<b>за КВЕД</b>	68.20
<b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. з одним десятковим знаком			
<b>Адреса, телефон:</b>			

**1. Баланс**

на 27.12.2020 р.

Форма №1-м

Код за ДКУД 180100  
6

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	232,5
Основні засоби	1010	413,3	364,9
первісна вартість	1011	1066,2	1061,6
знос	1012	(652,9)	(696,7)
Інші необоротні активи	1090	1	1
<b>Усього за розділом I</b>	1095	414,3	598,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	71,4	0,3
у тому числі готова продукція	1103	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	262,9	248,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,5	53
Інші оборотні активи	1190	0	0,8
<b>Усього за розділом II</b>	1195	419,8	302,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	834,1	901,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Додатковий капітал	1410	70,2	70,2
Резервний капітал	1415	75	75
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	248,1	351,9
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	693,3	797,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	90,3	84,3
розрахунками з бюджетом	1620	42,5	15,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0,6	0
розрахунками з оплати праці	1630	7,4	4
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	140,8	104,1
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	834,1	901,2

Підприємство кафе «Чорний Доктор»

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2020 рік  
Форма №2-м

Код за ДКУД 180100  
7

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1331,2	1267,1
Інші операційні доходи	2120	9	10
Інші доходи	2240	0	0
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	1340,2	1277,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1216,4)	(1248,9)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1216,4)	(1248,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	123,8	28,2
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	2350	123,8	28,2

Керівник

Головний бухгалтер

**СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

<b>Підприємство</b>	кафе «Чорний Доктор»	<b>Дата (рік, місяць, число)</b>	2020.01.01
<b>Територія</b>	м.Київ	<b>за ЄДРПОУ</b>	20474384
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	приватна	<b>за КОАТУУ</b>	231070000 0
<b>Вид економічної діяльності</b>	надання послуг	<b>за КОПФГ</b>	230
		<b>за КВЕД</b>	68.20
<b>Середня кількість працівників, осіб: 22</b>			
<b>Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком</b>			
<b>Адреса, телефон:</b>			

**1. Баланс**  
на 31.12.2019 р.  
Форма №1-мс

Код за ДКУД 180100  
6

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби	1010	463,8	413,3
первісна вартість	1011	1076	1066,2
знос	1012	(612,2)	(652,9)
Інші необоротні активи	1090	1	1
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>464,8</b>	<b>414,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	0	71,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	264,6	262,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	49,4	85,5
Інші оборотні активи	1190	0,2	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>314,2</b>	<b>419,8</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>779</b>	<b>834,1</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Капітал	1400	445,2	445,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	239,9	248,1
<b>Усього за розділом I</b>	1495	685,1	693,3
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: за товари, роботи, послуги	1615	43,2	90,3
розрахунками з бюджетом	1620	43,6	42,5
розрахунками зі страхування	1625	0	0,6
розрахунками з оплати праці	1630	7,1	7,4
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	93,9	140,8
<b>Баланс</b>	1900	779	834,1

**Підприємство** кафе «Чорний Доктор»

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2019 р.  
Форма №2-мс

Код за  
ДКУД 180100  
7

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1267,1	1218,5
Інші доходи	2160	10	1,2
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2160)	2280	1277,1	1219,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1248,9)	(1190,1)
Інші витрати	2165	(0)	(4,3)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2165)	2285	(1248,9)	(1194,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	28,2	25,3
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	28,2	25,3

Керівник

Головний бухгалтер

## Анкета для анонімного опитування

<b>Шаблон опитування для оцінки керівника</b>			
<b>1. Наскільки ефективна робота Вашого керівника в цілому?</b>			
надзвичайно ефективна		помірно ефективна	
досить ефективна		недостатньо ефективна	
зовсім не ефективна			
<b>2. Наскільки старанний Ваш керівник?</b>			
надзвичайно ретельний		помірно старанний	
досить старанний		недостатньо ретельний	
абсолютно не старанний			
<b>3. Наскільки Вам зрозумілі цілі, поставлені керівником?</b>			
абсолютно зрозумілі		помірно ясні	
досить ясні		недостатньо зрозумілі	
зовсім не ясні			
<b>4. Наскільки корисні коментарі керівника про Вашу роботу?</b>			
надзвичайно корисні		помірно корисні	
досить корисні		недостатньо корисні	
абсолютно не приносять користі			
<b>5. Наскільки добре Ваш керівник сприяє розвитку спілкування між співробітниками?</b>			
надзвичайно добре		задовільно	
достатньо добре		не особливо добре	
абсолютно не добре			
<b>6. Наскільки Вам комфортно заявляти про свою незгоду з думкою керівника?</b>			
дуже зручно		помірно комфортно	
досить комфортно		недостатньо комфортно	
зовсім не комфортно			
<b>7. Наскільки добре Ваш керівник сприяє Вашому професійному зростанню?</b>			
надзвичайно добре		задовільно	
достатньо добре		не особливо добре	
абсолютно не добре			
<b>8. Наскільки гнучкий Ваш керівник?</b>			
надзвичайно гнучкий		помірно гнучкий	
досить гнучкий		недостатньо гнучкий	
абсолютно не гнучкий			
<b>9. Скільки часу йде у Вашого керівника на прийняття рішення: занадто багато, занадто мало або як раз стільки, скільки потрібно?</b>			
занадто багато		якраз стільки, скільки потрібно	
доволі багато		малувато	
забагато		надзвичайно мало	
<b>10. Ваша робота перевіряється занадто часто, занадто рідко або в достатній мірі?</b>			
занадто часто		занадто рідко	
відносно часто		доволі рідко	

