

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» м.Київ»

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Кравцов
Дмитро Романович

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Бовш
Людмила Андріївна

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

підпис

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Кравцова Дмитра Романовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» м.Київ.

Затверджена наказом ректора від «05» 11 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і використання ресурсного потенціалу та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування і використання ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади управління ресурсним потенціалом суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

<u>ВСТУП</u>	
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</u>	
<u>1.1. Аналітичний огляд літературних джерел</u>	
<u>1.2. Методологічні засади формування ресурсного потенціалу</u>	
<u>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАЦІЇ «CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ</u>	
<u>2.1. Аналіз діяльності ресторації «Caribbean Club»</u>	
<u>2.2. Визначення впливу чинників на формування і використання ресурсного потенціалу</u>	
<u>2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу</u>	
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАЦІЇ «CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ</u>	
<u>3.1. Обґрунтування програми заходів з управління ресурсним потенціалом</u>	
<u>3.3. Прогнозування результативності управління ресурсним потенціалом</u>	
<u>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</u>	
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	
<u>ДОДАТКИ</u>	

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	09.12.2021

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Л.А. Бовш*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Лех І.В. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність використання цифрового маркетингу як стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументував достатність фінансових сил готелю «Ramada Encore Kiev» для реалізації цифрових маркетингових інновацій, оцінив ефективність їх впровадження.

У роботі були запропоновані заходи щодо здійснення цифрових маркетингових інновацій в діяльність готелю, оцінено перспективність її обґрунтовано напрями реалізації програми маркетингового розвитку.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Київського національного торговельно-економічного університету.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Кравцова Р.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади формування ресурсного потенціалу	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАЦІЇ «CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ.....	21
2.1. Аналіз діяльності ресторації «Caribbean Club».....	21
2.2. Визначення впливу чинників на формування і використання ресурсного потенціалу.....	26
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯРЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАЦІЇ «CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ.....	44
3.1. Обґрунтування програми заходів з управлінняресурсним потенціалом.....	44
3.3. Прогнозування результативності управлінняресурсним потенціалом.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з найважливіших тенденцій розвитку економіки в умовах ринкових відносин є зміщення пріоритетів економічного розвитку в бік ресурсозбереження. Досвід показує, що активна робота щодо економії матеріальних, енергетичних, трудових і інших виробничих ресурсів стає найважливішим джерелом зростання валового суспільного продукту і головним об'єктом впровадження інновацій. Актуальність цієї проблеми особливо зростає в умовах нестабільного виробництва та кризи, що призводять до диспропорцій в споживанні ресурсів, які знижують результативність управління ресурсним забезпеченням підприємства, і викликають необхідність розробки і методики та інструментарію для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень щодо раціонального використання фінансів, матеріалів, енергії, основних виробничих фондів та інших елементів ресурсного потенціалу підприємства.

Проблеми результативного ресурсного забезпечення та ефективного ресурсоспоживання в діяльності підприємств розглядають в роботах такі відомі вітчизняні і зарубіжних вчені, як Алексєєва С.Б., Жебокритський Є.І., Ареф'єва О.В., Божанова В.Ю., Василик Н. М., Денисюк О. Г., Краснокутська Н.С., Латишева О. В., Маршук Л. М., Міценко Н.Г., Кумечко О.І., Салун М. М., Сердак С.Е., Сіваєв Б.О., Шинкар С. М. та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і використання ресурсного потенціалу та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- дослідити методологічні засади формування ресурсного потенціалу;

- провести аналіз діяльності ресторації «Caribbean Club»;
- здійснити визначення впливу чинників на формування і використання ресурсного потенціалу;
- оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати програму заходів з управління ресурсним потенціалом підприємства;
- спрогнозувати результативність управління ресурсним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування і використання ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади управління ресурсним потенціалом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Інформаційною базою і методологічною основою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Уряду, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері брендингу, маркетингу, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності, матеріали періодичних видань з маркетингу та економіки, а також матеріал фінансової звітності досліджуваного підприємства.

У роботі використано **методи** логічного, системного та комплексного підходів для формування брендової стратегії і підвищення її ефективності. У процесі дослідження застосовано методи економіко-статистичного аналізу, зокрема: аналізу і синтезу; порівняння; рядів динаміки; економіко-математичні.

Структура випускної кваліфікаційної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження, відповідає логіці наукового пошуку і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Формування і розвиток споживчого ринку передбачає посилення конкурентної боротьби і, як наслідок, виникає гостра необхідність підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, яке функціонує на цьому ринку.

Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно контролювати дії своїх конкурентів, приймати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їх конкурентного тиску і сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Якщо потенціал переважає над силою і інтенсивністю конкурентного тиску, то можна стверджувати, що підприємство є конкурентоспроможним. Протилежна ситуація, навпаки, вказує на нездатність підприємства стабільно функціонувати і розвиватися в умовах впливу конкурентів, а також свідчить про високий конкурентний ризик його діяльності. Величина потенціалу підприємства в цьому випадку виступає як базис його конкурентоспроможності, який визначає ймовірність досягнення підприємством найкращих основних результатів функціонування в майбутньому при будь-яких умовах конкурентного середовища.

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства» (табл. 1.1).

В результаті проведеного вивчення та систематизації різних наукових поглядів, можна прийти до висновку, що під ресурсним потенціалом підприємства (виду діяльності) слід розуміти сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких дозволяє досягти економічного

ефекту.

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства»
Г.М. Александрова	«...сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту»
Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко	«...сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства»
С.Е.Сердак	«...сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства»
Н.Г. Міценко, С.В. Титар	«...є можливістю сукупних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям, що вирішуються підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. Склад ресурсного потенціалу, механізми його формування істотно відрізняються за галузями і сферами економічної діяльності»
М. М. Салун	«...це сукупність матеріальних, трудових, нематеріальних, фінансових ресурсів, зокрема здатність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства. Величина ресурсного потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства»
Л.Ф. Берднікова	«...характеристика наявності виробничих, фінансових та інноваційних ресурсів, які можуть бути активовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів та можливостей мобілізації цих ресурсів, які можна використати для забезпечення безперебійної економічно вигідної роботи в перспективі»
О.А. Материнська А.О. Ярова	«...сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства»
О.С. Федонін	«...сукупність ресурсів в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку»

В структурі ресурсного потенціалу підприємства виділяють елементи, що представлені на рис. 1.1.

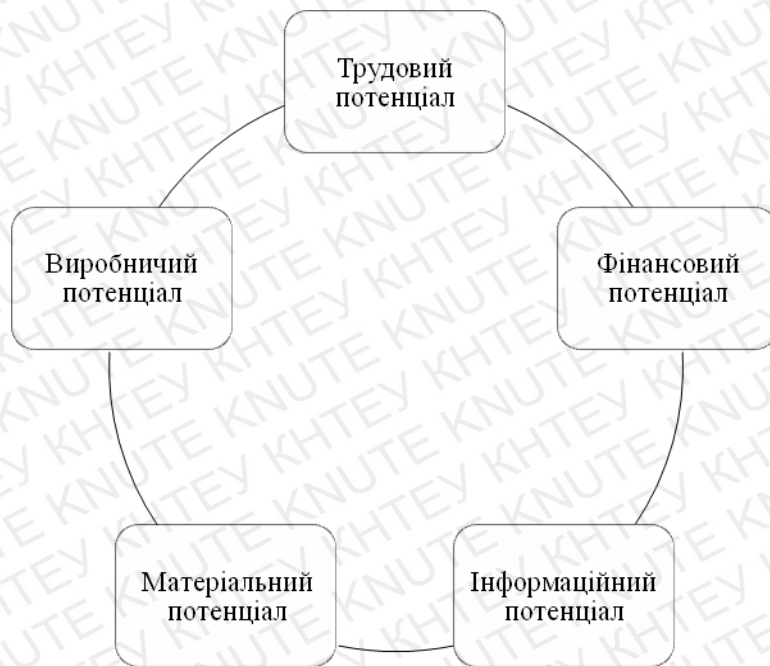


Рис.1.1. Складові ресурсного потенціалу підприємства

У процесі свого розвитку ресурсний потенціал підприємств може збільшуватися або зменшуватися. Останнє відбувається в тих випадках, коли зменшуються власні ресурси підприємства внаслідок скорочення надходжень матеріальних ресурсів, вибуття основних фондів, що не компенсуються їх відновленням і т. д. Зниження потенціалу можливо також внаслідок стійкого падіння попиту на продукцію.

В рамках даного підрозділу випускної кваліфікаційної роботи розглянемо наукові статті, в яких розкрито дану тему, розглянуто основні визначення, які пов'язані з формуванням і використанням ресурсного потенціалу підприємства.

У статті Денисюк О. Г. «Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової» розкрито сутність ресурсного потенціалу підприємства. Автором розглянуто ресурсний потенціал з точки зору сукупності елементів, які нагромаджені підприємством для здійснення господарської діяльності та зумовлюють можливість його функціонування й розвитку. Також в рамках статті автором здійснено визначено елементів

ресурсного потенціалу підприємства: природні об'єкти, майно та джерела формування майна, персонал, система управління, що забезпечують господарську діяльність. Окреслено значення фінансової складової ресурсного потенціалу. Охарактеризовано види та основні джерела відтворення ресурсного потенціалу підприємства: постійні (внески засновників, безповоротне бюджетне фінансування, амортизаційні відрахування, чистий прибуток) та тимчасові (кредити, лізинг (оренда), поворотне бюджетне фінансування та кредиторська заборгованість за видами).

Цікавою видається стаття Кузьменко О.В. «Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства» в якій здійснено визначення категорії «ресурсний потенціал» та обґрунтовано його складові. Автором у статті досліджено методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу підприємства за інтегральним показником, який базується на залученні системи одиничних і комплексних показників оцінки ефективності використання виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів.

У статті Шаманської О.І. «Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства» визначено, що «управління ресурсним потенціалом є чинником раціонального використання ресурсів та ефективного функціонування загальної економічної діяльності підприємства». Автором статті економічно обґрунтовано управління ресурсним потенціалом, який знаходиться в розпорядженні підприємства, і який виступає передумовою росту його конкурентоспроможності. Також автором розроблено організаційно-економічний механізм ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства, який покликаний вирішувати питання ефективного використання, розподілу, забезпечення та розвитку підприємства.

Аналіз наукових статей за темою дослідження показав, що розкриття питань формування і використання ресурсного потенціалу підприємства

висвітлено на достатньому рівні, значна частка літератури наукового характеру присвячена удосконаленню формування ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання.

1.2. Методологічні засади формування ресурсного потенціалу

Ресурсний потенціал - це система ресурсів, що взаємопов'язана сукупністю матеріальних, фінансових, інформаційних засобів і трудових ресурсів, які використовують або можуть використовувати в процесі виробництва матеріальних благ і послуг. Будь-який з перерахованих ресурсів являє собою сукупність можливостей, але саме в результаті взаємодії всіх ресурсів, які складають систему, досягається ефект синергії, і виробнича система набуває нових властивостей і можливості, яких немає кожен окремий вид ресурсів.

Сучасні наукові розробки, присвячені проблемам потенціалу підприємств, визначають ресурси як основу його формування.

Формування потенціалу підприємства - це виявлення стратегічних можливостей і ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства; виявлення резервів потенціалу. Під формуванням потенціалу розуміється залучення стратегічних ресурсів, як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел, за умов оцінки сукупності факторів, які зумовлюють таке залучення.

Процес формування економічного потенціалу підприємства є одним з напрямків його стратегії і передбачає створення і організацію системи ресурсів і компетенції таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності. Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найбільш ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з

метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

Формування потенціалу підприємства з орієнтацією на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху - важливе завдання стратегічного управління. Підприємство, володіючи різноманітними ресурсами, має можливість їх оптимального комбінування з урахуванням своїх можливостей. Оригінальне комбінування ресурсів в порівнянні з конкурентами гарантує ринковий успіх і забезпечує потенціал успіху, який необхідно зберігати в довгостроковій перспективі.

Фаза формування ресурсного потенціалу є вихідною в відтвореному процесі і від неї залежить результат використання сукупного потенціалу підприємства. Значення фази формування полягає в тому, що, перш ніж ресурси будуть використовуватися, вони повинні бути сформовані в кількісному і якісному відношенні і найбільш раціонально розподілені за напрямками діяльності підприємства. Фаза використання ресурсного потенціалу підприємства є завершальною фазою відтворювального циклу і за своєю сутністю може бути характеристикою ефективності фази формування.

Ресурси як фактор внутрішнього середовища підприємства пов'язані з організаційними процесами на підприємстві. Для їх здійснення необхідно мати всі види ресурсів - трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні - в кількості, що забезпечить вирішення поставлених цілей і завдань. Особливістю даного чинника внутрішнього середовища підприємства є його пряма залежність від зовнішнього середовища, яка виступає постачальником всього необхідного. Звідси впливає прямий зв'язок між станом ресурсного потенціалу і якістю процесів, які відбуваються на підприємстві.

Формування матеріальної складової ресурсного потенціалу передбачає створення матеріально-технічної бази діяльності підприємства. Базовим елементом матеріальних ресурсів підприємств промисловості є основні засоби,

рівень зносу яких перевищує 50%. Зазначене вимагає термінового вирішення даної проблеми за рахунок підвищення інвестиційної активності підприємств і диверсифікації шляхів отримання і поліпшення стану основних засобів (придбання за рахунок власних і позикових кошти, будівництво, оренда, лізинг, модернізація, ремонт та ін.). Важливою проблемою у формуванні матеріальних ресурсів є забезпечення виробництва сировиною, яка вимагає встановлення надійних, взаємовигідних відносин з постачальниками. Інструментами такого співробітництва є інтеграційні процеси з постачальниками, стратегічне партнерство, встановлення довгострокових договірних відносин. Вирішальну роль у формуванні сировинних і інших матеріальних ресурсів належить логістики як діяльності щодо планування, організації, оптимізації і забезпечення матеріальних потоків.

У сучасних умовах процес формування матеріальних ресурсів вимагає застосування прогресивних систем управління ресурсним забезпеченням (MRP, ERP, SCM, «just-in-Time», «leanproduction»), які базуються на новітніх інформаційних технологіях і моделях оптимізації бізнес-процесів постачання.

Одним з напрямків забезпечення підприємства матеріальними ресурсами є впровадження технологій ресурсозбереження. За змістом процесів, що відбуваються, ресурсозбереження можна розглядати в двох напрямках: як економію ресурсів (відносно скорочення витрат матеріальних ресурсів на виробництво продукції) і як їх раціональне використання (досягнення максимальної ефективності використання ресурсів за рахунок мінімізації сукупних витрат на виробництво максимальної кількості продукції).

До критеріїв результативності формування матеріальних ресурсів відносяться показники стану і руху основних засобів, параметри забезпеченості матеріально-сировинними ресурсами відповідно до встановлених норм, оптимальність структури матеріальних активів.

Основними процесам формування трудової компоненти ресурсного потенціалу є: планування потреби окремих категорій персоналу за професійними і кваліфікаційними характеристиками, оцінка і відбір, найм, введення в посаду, адаптація, атестація кадрів, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, ротація, формування кадрового резерву, забезпечення кар'єрного зростання, звільнення. До забезпечуючих процесів формування трудового потенціалу слід віднести: оцінку результатів роботи, матеріальне і моральне стимулювання, забезпечення умов праці та трудової дисципліни, формування організаційної культури.

Визначальну роль у формуванні трудового потенціалу мають кадрові служби. В сучасних умовах кардинально змінюється їх роль в функціонуванні підприємств - від реалізації формальних процедур документального забезпечення перебування персоналу на підприємстві та його обліку до активної участі в управлінні процесами формування, використання і розвитку трудового компоненти ресурсного потенціалу.

Головний принцип комплектування підприємства кадрами - не пасивне очікування бажаючих влаштуватися на роботу, а активне залучення робочої сили. Для забезпечення підприємства трудовими ресурсами необхідно налагодити співпрацю з освітніми установами, кадровими та рекрутинговими агентствами, фондами зайнятості, центрами підвищення кваліфікації кадрів.

Критеріями результативності формування трудової складової ресурсного потенціалу є: оптимальність структури персоналу, зменшення плинності кадрів і поліпшення інших показників руху персоналу, якість результатів і продуктивність праці, що випереджають темпи зростання продуктивності праці в порівнянні з ростом витрат на персонал, окупність витрат на формування трудового потенціалу.

Фінансові ресурси відображають можливості використання грошових коштів підприємства з метою придбання і залучення матеріально речових і

трудових ресурсів. Вони визначають здатність підприємства до залучення капіталу, внутрішньої капіталізації, а також інвестиційні здібності.

Формування фінансових ресурсів повинна бути спрямовані на вирішення наступних завдань: забезпечення наявності фінансових ресурсів в розмірах достатніх для фінансування поточної діяльності і її відтворення як мінімум на простому рівні; генерування грошових потоків збалансованих за обсягом і синхронізованих у часі для забезпечення відсутності дефіциту фінансових ресурсів; формування оптимальної структури капіталу підприємства шляхом забезпечення доцільного співвідношення між власними і позиковими засобами для досягнення цілей розвитку і нормативних параметрів фінансової стійкості; забезпечення високої інвестиційної привабливості підприємства для зовнішніх зацікавлених осіб і підвищення інвестиційної здатності за рахунок внутрішніх джерел (прибуток, амортизаційні відрахування і т.п.). Для формування фінансових ресурсів використовуються такі інструменти фінансового менеджменту: управління активами(необоротними і оборотними), управління капіталом, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління ризиками та ін.

Важливу роль у формуванні фінансових ресурсів відіграє налагодження співпраці з відповідними фінансовими установами (банками, страховими та інвестиційними компаніями, структурами фондового ринку). Але в сучасних умовах отримання фінансових ресурсів з даних джерел характеризується високою вартістю залучення, складністю і тривалістю процедури, слабким розвитком фондового ринку, високими ризиками. Тому основним джерелом фінансових ресурсів, на жаль, залишається власна діяльність в сфері виробництва і реалізації продукції, що стримує розвиток ресурсного потенціалу підприємств і результативність їх діяльності.

Основними результативними критеріями формування фінансової складової ресурсного потенціалу є показники фінансового стану підприємства.

Основними елементами інформаційного потенціалу є знання, відомості, повідомлення, ідеї, які служать цілям управління процесами функціонування і розвитку підприємства.

Інформаційні ресурси у вигляді наукової, науково-технічної, проектно-конструкторської, технологічної, статистичної, ринкової, законодавчої, нормативної, управлінської інформації та інших видів духовно-інтелектуальних цінностей, необхідні для створення економічного продукту.

Інформаційні ресурси можна розглядати з двох позицій: як базу інформаційного забезпечення системи управління підприємством з урахуванням її формування, накопичення та використання; як самостійний ресурс, який спільно з фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами складає ресурсний потенціал підприємства.

Виходячи із сутності інформаційних ресурсів, вони надають сприяння ефективному використанню інших ресурсів, а також створюють сприятливе інформаційне середовище функціонування всього підприємств.

Формування інформаційних ресурсів відбувається через процедури збору, накопичення, передачі, обробки та аналізу інформації про різноманітні аспекти діяльності підприємства або про чинники зовнішнього середовища. Ще одним напрямком формування інформаційних ресурсів є інформаційне забезпечення виробничих процесів.

Результатом формування інформаційної компоненти ресурсного потенціалу є зменшення невизначеності при прийнятті управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства, підвищення рівня інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, забезпечення ефективних комунікацій всередині підприємства і підприємства з зовнішніми контрагентами.

Потенціал організації залежить не тільки від цих ресурсів. Велике значення для потенціалу має система їх взаємодії, яка створює синергетичний

ефект в діяльності організації. Потрібно відмітити велику варіативність об'єднання різних ресурсів в єдине ціле, яке призводить до значної різноманітності внутрішньої структури організації.

Таким чином, формування потужного і збалансованого ресурсного потенціалу підприємства дозволить підприємствам забезпечити їх постійний розвиток, підвищити ефективність виробництва, збільшити випуск сучасних конкурентоспроможних видів продукції. Використання сформованого ресурсного потенціалу підприємства передбачає трансформацію всіх видів ресурсів, якими володіє підприємствами з допомогою наявних компетенцій і відповідно з можливостями, які існують у зовнішньому середовищі, для забезпечення високої результативності функціонування і розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАЦІЇ « CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності ресторації «Caribbean Club»

Caribbean Club – один із найстаріших клубів Києва. Він був відкритий у 1998 році, а у 2013 пережив не лише капітальний ремонт приміщення, а й кардинальне оновлення напруму роботи.

Тепер Caribbean Club – це єдиний концерт хол у Києві, де сім днів на тиждень відбуваються заходи. Професійна сцена, якісне світло та звук приваблюють українських та зарубіжних артистів.

Що ж сьогодні в афіші клубу? Популярні артисти, рок, джаз, театр, сальса, гумористичні шоу, диско та нічні паті, тематичні вечірки та багато іншого. Крім того, у Caribbean Club найбільший світлодіодний клубний екран у Києві, на якому періодично показуються ключові спортивні події, а також проходять презентації відео-робіт артистів.

Резидентами Caribbean Club є найкращі українські танцювальні колективи, досвідчені ді-джеї та ведучі, а також популярні артисти та музичні колективи. Так, протягом останніх років у Caribbean Club виступали: Рішар Гальяно, Том Харрел, Віллі Вілліамс, Шеймус Блейк, Борис Гребенщиков, Ніно Катамадзе, "Мачете", Андрій Макаревич, "MGZAVREBI", "Скрябін", Ендрю Дональдс, "Тартак", Green Gray, Друга Ріка, Billy's Band, Dena DeRose, Wayne Escoffery, Freedom Jazz Girls Band, ALLOISE, Monatik, Лесь Подерв'янський, Артамій Троїцький, Пеп Торрес, Джиммі Бош, SunSay та інші.

Зал клубу легко адаптується під тематику заходу: просторий дерев'яний танцпол, 4 бари, столи з диванами, столи з ресторанными та барними стільцями, 3 поверхи для розміщення гостей, vip-зали.

Caribbean Club — це не лише престижний концертний майданчик, а й гідний київський ресторан. Традиційна кухня, вишукані страви, бургери та суши – всі ці напрямки представлені у меню. У барній карті напої на будь-який смак: від модних лимонадів та різноманітних коктейлів до розкішних напоїв із витонченим смаком. Поїсти в Caribbean Club можна з 18:00 до ранку, коли клуб закривається.

Вже давно клуб співпрацює із найбільшими операторами з продажу квитків. Придбати квитки на концерти можна в касі клубу, в мережі кас у місті, в інтернеті у партнерів клубу, а вже зовсім скоро цей сервіс буде доступний і на сайті самого клубу

Для багатьох артистів Caribbean Club став улюбленим місцем для виступів, а тисячам гостей — улюбленим місцем для відпочинку. За 20 років роботи клубу деякі артисти та гості, які відвідують Caribbean Club вже 5, 7, 10 років, давно перейшли з категорії клієнтів чи партнерів до категорії друзів закладу.

У клубі можна вибрати захід за смаком або приходити будь-якого дня — лише найкращі заходи, нові та актуальні артисти, приємна атмосфера, новинки в меню та на барі. Чи потрібно ще щось?

Ресторан «Caribbean Club» ставить перед собою наступні стратегічні завдання:

- 1) підтримка іміджу компанії як успішного і надійного партнера;
- 2) нарощування обсягів виробництва і збуту;
- 3) підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- 4) підвищення рентабельності вкладеного капіталу.

Крім того, керівництво ресторану «Caribbean Club» ставить перед собою і

співробітниками наступні завдання:

- 1) розширення асортименту послуг;
- 2) дослідження ринку;
- 3) отримання максимального прибутку при збереженні колишньої якості послуг;
- 4) зростання добробуту працівників ресторану «Caribbean Club».

Забезпечувати високий рівень сервісу допомагає грамотно побудована організаційна структура ресторану (рис.2.1).

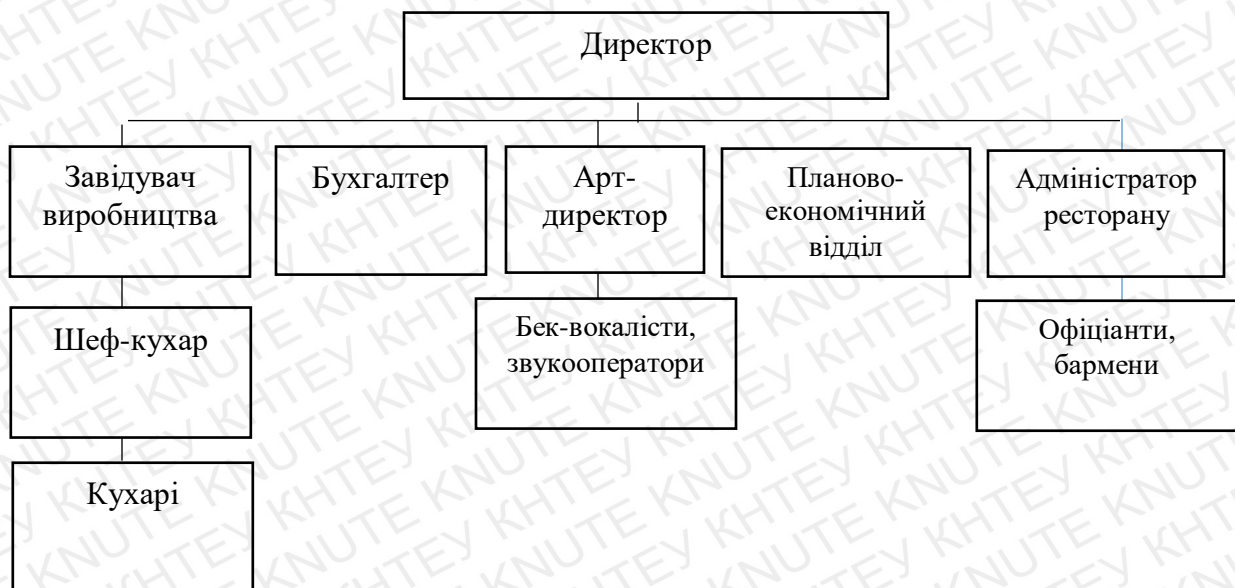


Рис.2.1. Організаційна структура управління ресторану «Caribbean Club»

Організаційна структура ресторану «Caribbean Club» побудована за лінійно-функціональним типом, тобто рух управлінських рішень і інформації відбувається зі сторони лінійного менеджера через керівників структурних підрозділів. При лінійному управлінні кожна ланка і підлеглий мають одного керівника, через якого по одному каналу проходять всі канали управління. Таким чином, управлінські ланки несуть відповідальність за результати своєї діяльності.

Проведемо аналіз динаміки фінансово-господарських показників

діяльності ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. в табл. 2.1.

У 2018 році чистий дохід ресторану «Caribbean Club» склав 18180 тис.грн. У 2019 році приріст чистого доходу ресторану склав 189,26 % у порівнянні з 2018 роком. У 2020 році обсяг чистого доходу ресторану «Caribbean Club» збільшується на 16,94 % порівняно з 2019 роком. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2020 року чистий дохід ресторану «Caribbean Club» становив 61499 тис. грн.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18180	52588	61499	34408	8911	189,26	16,94
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17033	48327	54468	31294	6141	183,73	12,71
Валовий прибуток(збиток)	1147	4261	7031	3114	2770	271,49	65,01
Інші операційні доходи	0	3	6	3	3	0	100
Адміністративні витрати	382	1044	1098	662	54	173,3	5,17
Витрати на збут	371	1237	1047	866	-190	233,42	-15,36
Інші операційні витрати	0	0	4	0	4	0	0
Фінансові результати від операційної діяльності:	394	1983	4888	1589	2905	403,3	146,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	394	1983	4888	1589	2905	403,3	146,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	121	376	831	255	455	210,74	121,01
Чистий прибуток(збиток)	273	1607	4057	1334	2450	488,64	152,46

У 2020 році сума собівартості продукції ресторану «Caribbean Club» становила 54486 тис.грн., що більше на 12,71% за показник 2019 року.

У 2018 році сума валового прибутку ресторану «Caribbean Club» становила

1147 тис.грн.. У 2019 році валовий прибуток ресторану «Caribbean Club» склав 4261 тис.грн., а у 2020 році – 7031 тис.грн.

У 2018 році витрати на збут ресторану «Caribbean Club» становили 371 тис.грн. Приріст витрат на збут ресторану становив у 2019 році 233,42 % порівняно з 2018 роком. В 2020 році відбувається зменшення суми витрат на збут на 15,36 %. На кінець 2020 року витрати на збут ресторану «Caribbean Club» становили 1047 тис. грн.

В 2018 році адміністративні витрати ресторану «Caribbean Club» становили 382 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2019 році 173,3 % в порівнянні з 2018 роком. В 2020 році відбувається подальше збільшення суми адміністративних витрат на 5,17 % в порівнянні з 2019 роком і становили 1098 тис.грн.

У 2018 році фінансовий результат від операційної діяльності ресторану «Caribbean Club» становив 394 тис.грн. У 2019 році сума прибутку від операційної діяльності ресторану «Caribbean Club» склала 1983 тис.грн., а у 2020 році – 4888 тис.грн.

У 2018 році сума фінансового результату до оподаткування ресторану «Caribbean Club» становила 394 тис.грн. У 2019 році сума прибутку до оподаткування ресторану склала 1983 тис.грн., а у 2020 році – 4888 тис.грн.

Отже, ресторан «Caribbean Club» сформував позитивний чистий фінансовий результат у 2018 році, який склав 273 тис.грн. Сума чистого прибутку ресторану «Caribbean Club» у 2019 році становить 1607 тис.грн., тобто, підприємство діє ефективно та здатне приносити прибуток для своїх інвесторів. На кінець 2020 року підприємство також сформувало чистий прибуток, що підтверджує ефективну діяльність Товариства, сума чистого фінансового результату від діяльності ресторану «Caribbean Club» склала 4057 тис.грн.

Отже, ресторан «Caribbean Club» - сучасний заклад ресторанного

господарства, створений спеціально для жителів мегаполісу. Цікавий і продуманий дизайн, демократичні ціни, смачна кухня, невимушена обстановка і якісний сервіс робить його привабливим для самих різних гостей при виборі місця для відпочинку. Управління в ресторані побудовано за лінійно-функціональним типом. Ресторан ставить перед собою певні цілі і завдання і діє відповідно до місії компанії.

2.2. Визначення впливу чинників на формування і використання ресурсного потенціалу

Проведемо дослідження впливу чинників на формування і використання ресурсного потенціалу ресторану «Caribbean Club».

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою STEP-аналізу (табл. 2.2). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу) за критеріями: оцінка важливості фактору 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість (загроза).

Таблиця 2.2

STEP - аналіз для ресторану «Caribbean Club»

**ДОВАТЕЛЬНОСТЬ ТАКОГО
АНАЛІЗА.**

**ОХАРАКТЕРИЗОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ
АНАЛІЗА КОНКУРЕНТНОГО**

довательність такого
аналіза.

Охарактеризовані результати аналіза конкурентної політики

5
3

Групи факторів	Події та фактори	Знак впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Політичні	1. Державне регулювання конкуренції в галузі	+	0,00	3	30,00
	2. Антимонопольне законодавство	+	3,33	1	3,33
	3. Корупція	-	6,67	2	-13,33
	4. Законодавство з охорони навколишнього середовища	-	6,67	2	-13,33
Економічні	5. Фінансові умови інвестування та залучення дод. коштів на ринку капіталів	-	10,00	3	-30,00
	6. Зниження зростання добробуту населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	-	10,00	3	-30,00
	7 Зміна рівня інфляції	-	3,33	1	-3,33
	8 Зміна процентної ставки і курсу іноземної валюти	-	6,67	2	-13,33

	9 Зміна в податковому законодавстві	-	6,67	2	-13,33
Соціальні	10 Демографічне зростання	+	6,67	2	13,33
	11 Рівень безробіття	-	10,00	3	-30,00
Технологічні	12. Швидкість оновлення товарів, джерела ідей	+	3,33	1	3,33
	13 Тенденції моди	+	6,67	2	13,33
	14 Поява нових стандартів в технологіях, обладнанні, матеріалах	+	3,33	1	3,33
	15 Зростання світових цін на сировину і матеріали (зоовітаміни, зоокорма та ін.), яке впливає на збільшення зростання цін	-	6,67	2	-13,33
Всього			30		-93,33

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища = $66,65 / -159,98 = -0,42$.

З розрахунку можна зробити висновок, що зовнішнє середовище ресторану «Caribbean Club» надає нейтральний вплив на діяльність ресторанного підприємства, але при цьому з деяким зміщенням в бік негативного впливу.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що на діяльність ресторану «Caribbean Club» впливають фактори:

- недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно позначається на реалізації послуг. Також негативний вплив на збут послуг надає рівень безробіття;
- зростання ціни на сировину є для підприємства одним з найбільш істотних ризиків;
- в податкове законодавство постійно вносяться зміни, що зачіпають регулярні перевірки, додаткові штрафи за податкові правопорушення;
- зростання рівня інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Інфляція знецінює накопичення і грошові надходження підприємства. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів, накопичень, зменшує коло джерел фінансування. Тому необхідно оперативно

використовувати кошти.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на формування і використання ресурсного потенціалу ресторану «Caribbean Club» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ФОП «Таранов А.А.» приведений у табл. 2.3.

Як негативний факт варто відзначити некомпетентність керівництва ресторану «Caribbean Club», економічних служб, відділу маркетингу при організації збутової політики. Практично не розвинена реклама послуг.

Таблиця 2.3

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ФОП «Таранов А.А.»

Області компетенції підприємства	Якісна оцінка позиції (факторів)		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
<i>Менеджмент</i>			
1) рівень управлінської підготовки керівників організації			+
2) досвід керівників у практичній роботі з управління	+		
3) розподіл відповідальності і повноважень між керівниками	+		
4) ступінь мотивації керівників проекту і рядових виконавців		+	
5) імідж підприємства в очах громадськості, персоналу і т.д.			+
<i>Маркетинг</i>			
1) наявність зрозумілої маркетингової концепції		+	
2) ступінь сприйняття концепції керівництвом і працівниками			+
3) проведення маркетингових досліджень		+	
<i>Фінанси</i>			
1) ліквідність / платоспроможність	+		
2) рентабельність	+		
3) оборотність		+	
4) фінансова стійкість	+		
5) наявність обґрунтованого фінансового бюджету		+	
6) наявність зовнішніх джерел фінансування		+	
7) репутація організації як позичальника	+		
<i>Персонал</i>			
1) вікової і освітній рівень працівників			+
2) ступінь допуску виконавців до прийняття рішення		+	
3) наявність системи відбору кадрів			+
4) наявність системи мотивації персоналу			+

5) наявність системи атестації персоналу			+
6) вміння співробітників працювати в команді		+	
7) наявність системи навчання персоналу		+	

Некомпетентність керівництва ресторану «Caribbean Club» проявляється і у відсутності на підприємстві інвестиційної та фінансової діяльності, вільні грошові кошти не приносять додатковий дохід (одержуваний при вкладенні їх у різні проекти, цінні папери і т.д.), а навпаки вилучаються з обігу у вигляді дебіторської заборгованості і наднормативних запасів сировини і матеріалів.

Також нерозвиненою сферою на підприємстві є сфера управління персоналом. Так на підприємстві відсутня ефективна система мотивації, єдиним її проявом можна вважати заробітну плату (премію). Так само слабким є віковий і освітній рівень працівників, що є наслідком того, що дуже слабо розвинена система відбору кадрів. Поняття атестації персоналу відсутнє як таке. Але при аналізі всіх бізнес-процесів не потрібно забувати, що ресторан «Caribbean Club» не займається наукомістким виробництвом, до того ж навіть на досягнутому рівні розвиток підприємства є прибутковим, тобто виконує основну функцію комерційної організації - приносить прибуток. Тому загальний рівень розвитку внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Caribbean Club» можна оцінити як середній (нейтральний).

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ресторану «Caribbean Club» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.4)

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ресторану «Caribbean Club»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Досвід роботи компанії на ринку 2. Стабільне збільшення обсягів реалізації послуг 3. Орієнтація на широке коло споживачів 4. Висока якість /послуг продукції 5. Ціни нижчі, ніж на	1. Вузкий асортимент послуг/продукції, та нестача групи послуг з низьким рівнем цін 2. Відсутність власного Інтернет-сайту, де покупець може ознайомитися з усім асортиментом, а також з цінами на послуги 3. Старе технологічне обладнання 4. Відсутність новинок - послуг, які якісно відрізняються від послуг

	аналогічні послуги конкурентів 6. Великий досвід підприємства в даній сфері, досвідчені кадри	конкурентів 5. Відсутність реклами даного підприємства та його послуг 6. Відсутність чіткого образу послуг, який би запам'ятовувався
--	--	--

Продовження табл.2.4

Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Недостатня насиченість ринку 2. Реалізація нових послуг та її реклама на телебаченні 3. Встановлення нового, більш раціонального обладнання 4. Проведення таких видів реклами, як salespromotion; sampling 5. Вихід на нові географічні ринки 6. Збільшення кількості друкованої реклами, великих кольорових плакатів, реклами на телебаченні та радіо	1. Розширення номенклатури послуг/продукції 2. Створення форми зворотного зв'язку з існуючими клієнтами для залучення нових 3. Проведення досліджень з вивчення та пошуку нових каналів збуту	1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії 2. Підвищення ефективності діяльності відділу маркетингу та реклами на підприємстві 3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок реалізації нових послуг і завоювання нових сегментів ринку
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
Зростання ввізного мита на деякі товари Прихід сильних конкурентів Погіршення економічної ситуації Збільшення цін на сировину постачальників Зміни у законодавстві	Вдосконалення системи збуту послуг/продукції шляхом впровадження інновацій Створення системи обліку зі зниження витрат	Розширення каналів товароруху Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії Розвиток технологій збуту послуг внаслідок здійснення інноваційних програм

Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ресторану «Caribbean Club», в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції та послуг, відомість, якість продукції та гнучкість виробництва дозволяють

зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшують можливості розширення для компанії. Контроль за ризиком зменшення рентабельності дозволить здійснити налагоджена система постачання сировини та реалізації продукції, контроль виробничого процесу. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на продукцію підвищується шляхом покращення її якості, шляхом використання екологічно чистої сировини відбувається зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу

Ефективність діяльності ресторану «Caribbean Club» у сучасних умовах залежить від багатьох різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Головним чинником, що впливає на ефективність управління ресторану «Caribbean Club», є ефективність використання його ресурсного потенціалу.

Проведемо аналіз ефективності управління трудовими ресурсами підприємства. Проаналізуємо склад персоналу ресторану «Caribbean Club». Персонал ресторану «Caribbean Club»- це особовий склад організації, що включає всіх найнятих робітників. На підставі наказу до трудової книжки вноситься запис про прийом на роботу, заповнюється особиста картка.

Проведемо дослідження структури персоналу ресторану «Caribbean Club», яку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	5	16,7	5	16,1	9	18,0	0	-	4	1,9
Спеціалісти	5	16,7	5	16,1	11	22,0	-	-	6	5,9
Службовці	9	30	10	32,3	13	26,0	1	11,1	3	-6,3
Робітники	11	36,6	11	35,5	17	34,0	-	-	6	-1,5
Всього	30	100	31	100	50	100	1	3,3	19	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів підприємства

За результатами табл. 2.5 робимо висновок про те, що за аналізовані

періоди склад персоналу ресторану «Caribbean Club» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність збільшилась на 1 особу, а у 2020 році на 19 осіб.

У 2019 році до підприємства приєднався один службовець. В 2020 кількість персоналу зросла на 4 керівника, 6 спеціалістів, 3 службовці, 17 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2018 році становили 36,6% від усього персоналу підприємства, в 2019 році їхня частка знизилася до 35,5%, але все одно їх була більшість, і в 2020 році зменшилася до 34 %. Другою за чисельністю групою є «службовці», часта яких в 2018 році становила 30%, і за два розглянуті роки поступово зростала. Частка керівників на підприємстві в 2018 році складала близько 16,7% і до 2020 року становила 18%.

Важливе значення для ефективного виконання виробничої програми має забезпеченість підприємства необхідним професійним і кваліфікаційним рівнем та складом персоналу. Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ресторану «Caribbean Club» подано табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Розряд робітників	Коефіцієнт за тарифом*	Кількість робітників			Відхилення	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1	1	2	3	3	1	0
2	1,09	3	3	9	0	6
3	1,18	4	4	7	0	3
4	1,27	12	12	15	0	3
5	1,36	9	9	16	0	7
Усього	-	30	31	50	1	19

* дані Єдиної тарифної сітки на 2020 рік

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів підприємства

За даними таблиці видно, що найбільша кількість працівників має 4 і 5 розряд, що свідчить про відносно високий кваліфікаційний рівень персоналу підприємства.

Проведемо аналіз показники руху персоналу ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу на ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.	Зміни 2020 р. від 2019 р.
	2018	2019	2020		
Всього звільнено за рік, осіб	-	2	1	2	-1
Через скорочення штату, осіб.	-	-	-	-	-
Звільнені за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб.	-	2	1	2	-1
Прийнято (створено нові робочі місця), осіб.	1	3	19	2	16
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,03	0,1	0,16	0,07	0,06
Коефіцієнт обороту за звільненням	-	0,06	0,03	0,06	-0,03
Коефіцієнт обороту загальний	0,001	0,005	0,007	0,004	0,002
Коефіцієнт плинності	-	0,06	0,03	0,06	-0,03

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів підприємства

Отримані результати свідчать про стабільність колективу ресторану «Caribbean Club» та деякі зміни, що відбувалися протягом 2018-2020 рр. А саме, у 2018 році на підприємстві відбувається прийом на роботу одного працівника. У 2019 році кількість звільнених та прийнятих працівників збільшується і складає відповідно 2 та 3 осіб. Звільнення були здійснені внаслідок порушення трудової дисципліни працівниками. У 2020 році спостерігається тенденція до перевищення кількості прийнятих над звільненими працівниками. Так, було звільнено одного працівника за власним бажанням та прийнято на роботу 19 осіб.

В цілому за період 2018 – 2020 роки на підприємстві спостерігаємо тенденцію збільшення показників руху персоналу через збільшення кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням та збільшенням середньооблікової чисельності.

Проаналізувавши причини вибуття (звільнення) працівників за три звітні

роки спостерігаємо, що у 2018 році жодного працівника не було звільнено; у 2019 році вибуло 2 особи; у 2020 році кількість звільнених зменшилась на 1 особу. За 2019 рік спостерігається перевищення коефіцієнту обороту за прийомом над коефіцієнтом обороту за звільненням. Аналіз отриманих результатів свідчить про зростання інтенсивності руху робочої сили у 2019-2020 роках та про збільшення кадрового складу.

Рівень коефіцієнта плинності, що допускається, не повинен перевищувати 5%. Аналізуючи цей показник ресторану «Caribbean Club» за 2018–2020 роки, можна відмітити, що рівень плинності перевищує рекомендоване значення лише у 2019 році, коли становив 6%, а у 2020 році він нормалізувався і становив 3%. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, щоб не допускати підвищення рівня плинності.

Проведемо аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства можна оцінити за допомогою абсолютних та відносних показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться шляхом розрахунку наступних відносних показників (табл. 2.8).

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. В 2018 році значення показника було від'ємним і ресторану «Caribbean Club» не володіло власними оборотними засобами. В 2019 році значення показника становило -2565 тис.грн. В 2020 році спостерігаємо підвищення значення показника до 1810 тис.грн.

В 2018 році частка власного капіталу ресторану «Caribbean Club» становила 0,05, тобто була нижчою нормативного значення. Необхідно працювати в напрямку збільшення ролі власного капіталу у фінансуванні

активів ресторану «Caribbean Club». В 2019 році значення показника було нижчим нормативного. На кінець 2020 року значення показника становило 0,59.

Таблиця 2.8

Динаміка відносних показників оцінки фінансової стійкості ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Власні обігові кошти	-1426	-2565	1810	-1139	4375	79,87	-170,57
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,05	0,11	0,59	0,06	0,48	121,03	446,91
Коефіцієнт фінансової залежності	20,62	9,33	1,71	-11,29	-7,62	-54,76	-81,72
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-5,13	-2,55	0,36	2,58	2,91	-50,24	-114,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,95	0,89	0,41	-0,06	-0,48	-6,17	-53,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0,11	0,59	0,06	0,48	121,03	446,91
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,05	0,12	1,42	0,07	1,3	135,57	1080,24
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,38	-0,73	0,38	-0,35	1,11	92,42	-152,77

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66-2,5. В 2018 році на кожен гривню власних коштів припадає 20,62 грн. пасивів. Значення у 2018 році свідчить про високий рівень фінансових ризиків. В 2019 році значення показника становить 9,33 гривень. В 2020 році на кожен гривню власних коштів припадає 1,71 грн. пасивів ресторану «Caribbean Club», тобто значення показника в нормативних межах.

В 2018 році значення показника маневреності власного капіталу негативне, адже ресторан «Caribbean Club» не володіє власними оборотними коштами. В 2019 році значення показника становить -2,55. В 2020 році значення

показника збільшилося і на кінець 2020 року становить 0,36.

В 2018 році на кожну гривню пасивів припадає 0,95 грн. зобов'язань ресторану «Caribbean Club». В 2019 році 89,28 % пасивів були сформовані за рахунок зобов'язань підприємства. На кінець 2020 року на кожну гривню фінансових ресурсів ресторану «Caribbean Club» припадає 0,41 грн. зобов'язань.

В 2018 році 4,85 % активів ресторану «Caribbean Club» фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2019 році значення показника становило 0,11, тобто ресторан «Caribbean Club» фінансувало свої активи на 10,72 % за рахунок стійких джерел формування капіталу. Це значення нижче нормативного. Що стосується значення на кінець 2020 року, то воно нижче нормативного.

В 2018 році ресторан «Caribbean Club» було фінансово нестійким. В 2019 році на кожну гривню зобов'язань припадає 0,12 грн. власних фінансових коштів, тобто підприємство було фінансово нестійким в цьому році. На кінець 2020 року значення показника становило 1,42.

Динаміка абсолютних показників оцінки фінансової стійкості ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. наведена в табл.2.9.

Як бачимо з розрахунків, в 2018 році ресторан «Caribbean Club» відчуває нестачу власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів. Це створює ризики фінансової стійкості, адже в разі обмеження короткострокових позикових джерел фінансування, підприємство не зможе створювати резерви сировини, товарів і матеріалів для безперебійної роботи. Тому тип фінансової стійкості - проблемний стан.

В 2019 році ресторан «Caribbean Club» відчуває нестачу власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів у розмірі 4434 тис.грн. Тобто в підприємства проблемний фінансовий стан.

На кінець 2020 року ситуація сформувалася наступна: 4686 тис.грн. - надлишок власних оборотних коштів для фінансування запасів. Тому

досліджуване підприємство абсолютно стійке.

Таблиця 2.9

Динаміка абсолютних показників оцінки фінансової стійкості ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Джерела власних коштів	278	1005	5062
Необоротні активи	1704	3570	3252
Наявність власних оборотних коштів	-1426	-2565	1810
Довгострокові кредити і позикові кошти	0	0	0
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат	-1426	-2565	1810
Короткострокові кредити і позикові кошти	5454	8370	3572
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів	4028	5805	5382
Загальна величина запасів	540	1869	696
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів	-1966	-4434	1114
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів	-1966	-4434	1114
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів	3488	3936	4686
Тип фінансової стійкості	Проблемний стан	Проблемний стан	Абсолютно стійке

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Проведемо аналіз динамік показників ліквідності та платоспроможності ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності і платоспроможності ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,74	0,69	1,51	-0,04	0,81	-6,09	117,25
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,64	0,47	1,31	-0,17	0,84	-26,47	178,97
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,05	0,01	0,2	-0,04	0,19	-81,45	1996,89

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Значення показника поточної ліквідності нижче нормативного значення на початок досліджуваного періоду, тобто ресторан «Caribbean Club» не здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. У 2019 році на кожную гривню поточних зобов'язань припадає 0,69 грн. оборотних активів ресторану «Caribbean Club». У 2020 році ліквідність була в межах норми і на кожную гривню поточних зобов'язань припадає 1,51 грн. оборотних активів ресторану «Caribbean Club».

Щодо показника швидкої ліквідності, у 2018 році ресторан «Caribbean Club» могло швидко погасити 63,95 % поточних зобов'язань, тобто значення показника в межах нормативного. У 2019 році значення показника становило 0,47, тобто значення показника нижче нормативного. На кінець досліджуваного періоду – 1,31 – значення показника вище нормативного. Щодо показника абсолютної ліквідності, то у 2018 році ресторан «Caribbean Club» могло негайно погасити 0,05 грн. поточних зобов'язань. У 2019 році значення показника становило 0,01, а на кінець 2020 року – 0,2.

Проведемо аналіз ефективності управління виробничими ресурсами ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показниками ефективності використання виробничих ресурсів є: показники ефективності використання основних засобів; показники ефективності використання оборотних засобів. Набір даних показників дозволяє комплексно оцінити ефективність використання виробничих ресурсів підприємства.

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.11.

В 2019 році 0,17 % пасивів ресторану «Caribbean Club» було інвестовано в основні засоби підприємства. В 2020 році значення показника зменшується на 47,61 % в порівнянні з 2019 роком. Це вказує на зниження виробничого потенціалу підприємства.

Протягом 2018-2020 рр. підприємство не інвестувало кошти в довгострокові фінансові активи.

В 2018 році на кожну гривню необоротних активів ресторану «Caribbean Club» припадає 2,36 оборотних активів. Це свідчить про високу мобільність активів підприємства. В 2019 році значення показника мобільності активів становило 1.63. В 2020 році – 1,65.

Коефіцієнт зносу основних засобів найкраще характеризує поточну політику управління основними засобами. Зростання цього показника свідчить про зниження вартості основних засобів ресторану «Caribbean Club», підвищення фізичного та морального їх зносу.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,11	0,17	0,09	0,06	-0,08	58,14	-47,61
Частка основних засобів в активах	0	0,33	0,37	0,33	0,05	18762,1	13,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,06	0,16	-0,03	0,1	-30,21	156,15
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1	1	0,15	-0	-0,85	-0,33	-85,2
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт мобільності активів	2,36	1,63	1,65	-0,74	0,03	-31,21	1,78

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.12.

В 2018 році оборотні активи ресторану «Caribbean Club» здійснили 9,03

обороту. В 2019 році спостерігається приріст показника на 1,67, тобто наявні оборотні активи ресторану «Caribbean Club» використовуються ефективніше, ніж в 2018 році. Підвищення інтенсивності використання оборотних активів ресторану «Caribbean Club» відбувається протягом усього періоду. В 2020 році вони здійснили 10,99 обороти, тобто на 0,3 більше, ніж в 2019 році.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	9,03	10,7	10,99	1,67	0,29	18,49	2,71
Рентабельність оборотних засобів	4,5	9,1	11,4	4,6	2,3	102,22	25,27
Питома вага оборотних засобів у собівартості виробленої продукції	23,6	12,0	9,9	-11,6	-2,1	-49,15	-17,50

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Рентабельність оборотних засобів ресторану «Caribbean Club» в 2018 році становила 4,5%, в 2019 році вона зросла і становила 9,1%. В 2020 році тенденція не змінилася і показник зріс і становив 11,4%.

Питома вага оборотних засобів ресторану «Caribbean Club» у собівартості виробленої продукції в 2018 році була високою і становила майже 23,6%, в 2019 році – 12,0%, в 2020 році 9,9%.

Підсумкову оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» за 2018-2020 рр. здійснимо в табл. 2.13.

З даних табл. 2.18 можна зрозуміти, якими ресурсами володіє підприємство, і як ефективно вони використовуються.

Фондовіддача вказує на те, що в 2018 році кожна гривня вкладена в основні засоби ресторану «Caribbean Club» принесла підприємству 17,55 грн. чистого доходу.

Таблиця 2.13
Основні показники ефективності використання ресурсів ресторану
«Caribbean Club» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	18180	52588	61499	34408	8911	189,26	16,94
Трудові ресурси:							
а) чисельність, чол;	30	31	50	1,00	19,00	3,33	61,29
б) оплата праці з нарахуваннями, тис. грн.	660	2654	3840	1994	1186	302,12	44,69
Матеріальні витрати, тис. грн.	109	16170	40957	16061	24787	14734,86	153,29
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	5	1547,5	3160,5	1542,5	1613	30850,00	104,23
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2013	4916,5	5593,5	2903,5	677	144,24	13,77
Використання трудових ресурсів:							
а) продуктивність праці, грн.	606	1696,39	1229,98	1090,39	-466,41	179,93	-27,49
б) виробіток на 1 грн оплати праці, грн.	27,55	19,81	16,02	-7,73	-3,80	-28,07	-19,17
Матеріаловіддача, грн.	166,79	3,25	1,50	-163,54	-1,75	-98,05	-53,83
Фондовіддача, грн.	3636	33,98	19,46	-3602,02	-14,52	-99,07	-42,73
Фондомісткість	0,00	0,03	0,05	0,03	0,02	100	66,6
Фондоозброєність	0,17	49,92	63,21	49,75	13,29	29264,71	26,62
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,03	10,7	10,99	1,67	0,29	18,49	2,71

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Фондовіддача вказує на те, що в 2018 році кожна гривня вкладена в основні засоби ресторану «Caribbean Club» принесла підприємству 3636 грн. чистого доходу. В 2019 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів ресторану «Caribbean Club» знижується на 99,07%. В 2020 році

ефективність використання основних фондів продовжує знижуватися і на кожну гривню основних засобів, залучену в операційний процес, рестораном «Caribbean Club» було виготовлено продукції та надано послуг на суму 19,49 грн., що вказує на зниження ефективності використання ресурсів підприємством.

Фондоозброєність ресторану «Caribbean Club» зросла у 2020 році до рівня 63,21, отже, не зважаючи на збільшення численності персоналу, підприємство в достатній кількості забезпечене персоналом та основними фондами.

Продуктивність праці персоналу ресторану «Caribbean Club» значно зменшилася – з 1693,39 в 2019 р. до 1229,98 в 2020 р., тобто відбулося зниження ефективності управління трудовими ресурсами підприємства.

Матеріаловіддача ресторану «Caribbean Club» в 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р., з 166,79 до 1,5 відповідно. Це свідчить про зменшення вироблення продукції з одиниці витрачених матеріальних ресурсів підприємства.

Отже, дані розрахунки показують, що ресурси ресторану «Caribbean Club» характеризуються інтенсивним використанням.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАЦІЇ «CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з управління ресурсним потенціалом

Ресурсний потенціал ресторану «Caribbean Club» та зусилля його керівництва мають бути спрямовані на підвищення фінансового стану, захисту конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між рестораном «Caribbean Club» та його прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Систематизуємо заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» за елементами ресурсного потенціалу підприємства:

- 1) фінансовий потенціал: проведення рекламної кампанії ресторану для збільшення кількості відвідувачів;
- 2) трудовий потенціал: організація підвищення якості роботи працівників ресторану «Caribbean Club» шляхом вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Складемо програму заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» на 2020 р. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Програма заходів щодо підвищення ефективності управління
ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» на 2020 р.**

Захід	Цілі	Очікуваний ефект	Строки	Відповідальна особа
Збільшення асортименту послуг	Збільшення асортименту послуг, підвищення обізнаності споживачів, збільшення кількості відвідувачів	Зростання ресурсного потенціалу	01.02.2020- 01.03.2020	Замісник директора, менеджер, керуючий
Вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Підвищення якості обслуговування		01.02.2020- 01.09.2020	
Проведення рекламної кампанії	Підвищення обізнаності споживачів, збільшення кількості відвідувачів		03.01.2020 - 31.12.2020	

Розглянемо більш детально запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club».

1. В якості напряму підвищення фінансового потенціалу ресторану «Caribbean Club» пропонується проведення рекламної кампанії досліджуваного підприємства в 2020 році.

План інтегрованих маркетингових комунікацій для ресторану «Caribbean Club» на період з 01.03.2020 р. по 30.12.2020 р., цільова аудиторія, місце, спосіб проведення та вартість наведено в табл.3.2.

Отже, сума витрат на проведення рекламної кампанії досліджуваного підприємства в 2020 році становитиме 153,78 тис.грн. *Таблиця 3.2*

План інтегрованих маркетингових комунікацій ресторану «Caribbean Club» на 2020 р.

Назва комунікаційного впливу	Цільова аудиторія	Спосіб	Коментар	Вартість, грн
1. Друкована реклама в пресі	Цільовими споживачами є люди, що віддають перевагу високоякісним товарам та послугам	Журнали «Mini», «Ліза», «Отдохні», «Joy» та інші	Реклама продукції та послуг ресторану	49460,0
2. Зовнішня реклама	Реклама розрахована на пересічних громадян, та на зацікавлення рекламою, нових споживачів	Розміщення 8шт. біг-бордів на вулицях міста.	Розміщення як інформативної, так і нагадувальної реклами	50320,0
3. Реклама у вагонах метрополітену	Підвищення обізнаності споживачів про компанію, Реклама передбачає створення та підтримку довіри з боку споживачів.	Вагони метрополітену	Масове охоплення аудиторії	54000,0
Всього				153780,0

2. Для підвищення ефективності трудового потенціалу пропонуються заходи щодо вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Створення системи організації навчання персоналу на підприємстві на основі використання інноваційної технології, що відрізняється впровадженням методів самонавчання дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу, зокрема загальний рівень розвитку кожної особистості, а так само постійно підтримувати інтерес до діяльності підприємства, що в цілому підвищує мотиваційний інтерес до процесу навчання, а також підвищує якість послуг, що надаються. На нашу думку, найбільш повноцінне навчання персоналу відбувається за допомогою коучингу, де формування компетенцій і розвиток необхідних здібностей відбувається відповідно до реалізації плану розвитку персоналу з урахуванням цільового, керуючого, виконуючого початку грамотних коучів, наставників, що дозволяють не тільки визначати рівні розвитку працівників, а й позитивно впливати на компетентність керівників

підприємства.

Коучинг - це процес систематичного взаємодії керівника-коуча і підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього і отримання максимально можливого ефективного результату. При цьому всі визначення об'єднує партнерство, розкриття потенціалу і результативність.

Використання коучингу може допомогти ТОВ «Український папір» істотно підвищити продуктивність роботи своїх співробітників, в більшому обсязі використовувати продуктивний людський потенціал в досягненні цілей компанії, підвищити мотивацію персоналу. Коучинг також здатний полегшити делегування повноважень і суттєво заощадити робочий час. Крім цього, співробітники, які були ознайомлені з методиками коучингу, можуть беззастережно приймати на себе відповідальність, тому у керівника ТОВ «Український папір» з'явиться додатковий час на виконання більш складних і важливих функцій, на які раніше витрачалось меншу кількість часу і не приділялося достатньо уваги. Співробітник засвоює новий алгоритм вирішення проблем, до яких він тепер буде підходити не як до проблем, а як до завдань, які мають цілком конкретне рішення. Такий підхід сам по собі істотно підвищує ефективність роботи персоналу в будь-якій сфері діяльності ТОВ «Український папір». Таким чином забезпечується тривалий стійкий ефект роботи з коучем.

3.3. Прогнозування результативності управління ресурсним потенціалом

Визначимо витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» на 2020 р.

Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Caribbean Club»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів (одноразово), грн
--------	---------	--

Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	72000
	Проживання протягом 3 тижнів	21420
	Проїзд до навчального центру і назад	1792,80
Всього		95212,80

Отже, витрати на вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Caribbean Club» становитимуть 95,21 тис.грн.

Складемо зведену таблицю прогнозованих витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club»

Найменування заходу	Витрати, тис.грн.
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	95,21
Проведення рекламної кампанії бару	153,78
Всього	248,99

Таким чином, на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» необхідна сума в 248,99тис.грн.

Розрахунок річного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club», згідно прогнозу керівництва підприємства наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок річного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club», згідно прогнозу керівництва підприємства

Прогноз	Ефект від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club»
---------	--

	% від чистого доходу (виручки) від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу від реалізації, тис. грн.
Ефект від заходів щодо впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	0,4	61499*0,004 = 245,99
Ефект від проведення рекламної кампанії ресторану	1,3	61499*0,013 = 799,49
Всього	1,7	1045,48

Згідно даних таблиці 3.16, ефектом реалізації запропонованих заходів є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 1,7% чи 1045,48 тис.грн.

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» за 2019-2023 рр. наведена в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club», за 2019-2023 рр.

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	2582,96	2691,44	2804,48	2922,27	3045,01	14046,16
Собівартість наданих послуг, тис.грн	1229,98	0,00	0,00	0,00	0,00	1229,98
Валовий прибуток, тис.грн	1352,98	2691,44	2804,48	2922,27	3045,01	12816,18
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	1045,48	1089,39	1135,14	1182,82	1232,50	5685,33
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн	307,50	1602,05	1669,34	1739,45	1812,51	7130,85
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	55,35	288,37	300,48	313,10	326,25	1283,55
Чистий прибуток	252,15	1313,68	1368,86	1426,35	1486,26	5847,29

тис.грн.						
Амортизація, тис.грн	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	1229,98
Грошовий потік по проекту, тис.грн	498,14	1559,68	1614,85	1672,35	1732,25	7077,27
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	2275,46					2275,46
Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	398,52	998,19	826,80	684,99	567,62	3476,13
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	2275,46					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	1200,67					
Індекс прибутковості (PI)	1,53					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	3,27					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	15,78					

Джерело: складено автором

Згідно даних з таблиці 3.7, за прогнозами керівництва підприємства, чистий дохід від реалізації послуг після реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» за перші 5 років зросте на 14046,16 тис. грн.

Індекс прибутковості проекту становить 1,53 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 3,27 років.

Внутрішня норма рентабельності – 15,78%.

Отже, можна зробити висновки, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» є ефективними та доцільними до реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних засад формування і використання ресурсного потенціалу та розроблено рекомендації щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

1. Ресурсний потенціал - це система ресурсів, що взаємопов'язана сукупністю матеріальних, фінансових, інформаційних засобів і трудових ресурсів, які використовують або можуть використовувати в процесі виробництва матеріальних благ і послуг. У процесі свого розвитку ресурсний потенціал підприємств може збільшуватися або зменшуватися. Останнє відбувається в тих випадках, коли зменшуються власні ресурси підприємства внаслідок скорочення надходжень матеріальних ресурсів, вибуття основних фондів, що не компенсуються їх відновленням і т. д. Зниження потенціалу можливо також внаслідок стійкого падіння попиту на продукцію. Аналіз науковий статей за темою дослідження показав, що розкриття питань формування і використання ресурсного потенціалу підприємства висвітлено на достатньому рівні, значна частка літератури наукового характеру присвячена удосконаленню формування ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання.

2. Формування потенціалу підприємства - це виявлення стратегічних можливостей і ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства; виявлення резервів потенціалу. Під формуванням потенціалу розуміється залучення стратегічних ресурсів, як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел, за умов оцінки сукупності факторів, які зумовлюють таке залучення. Процес формування економічного потенціалу підприємства є одним з напрямків його стратегії і передбачає створення і організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найбільш ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

3. Ресторан «Caribbean Club» – один із найстаріших клубів Києва. Він був відкритий у 1998 році, а у 2013 пережив не лише капітальний ремонт приміщення, а й кардинальне оновлення напрямку роботи. Ресторан «Caribbean Club» сформував позитивний чистий фінансовий результат у 2018 році, який склав 273 тис.грн. Сума чистого прибутку ресторану «Caribbean Club» у 2019 році становить 1607 тис.грн., тобто, підприємство діє ефективно та здатне приносити прибуток для своїх інвесторів. На кінець 2020 року підприємство також сформувало чистий прибуток, що підтверджує ефективну діяльність Товариства, сума чистого фінансового результату від діяльності ресторану «Caribbean Club» склала 4057 тис.грн.

4. Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ресторану «Caribbean Club», в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції та послуг, відомість, якість продукції та гнучкість виробництва дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшують можливості розширення для компанії. Контроль за ризиком зменшення рентабельності дозволить здійснити налагоджена система постачання сировини та реалізації продукції, контроль виробничого процесу. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на продукцію підвищується шляхом покращення її якості, шляхом використання екологічно чистої сировини відбувається зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

5. В 2020 році ефективність використання основних фондів продовжує знижуватися і на кожну гривню основних засобів, залучену в операційний

процес, рестораном «Caribbean Club» було виготовлено продукції та надано послуг на суму 19,49 грн., що вказує на зниження ефективності використання ресурсів підприємством. Фондоозбросність ресторану «Caribbean Club» зросла у 2020 році до рівня 63,21, отже, не зважаючи на збільшення численності персоналу, підприємство в достатній кількості забезпечене персоналом та основними фондами. Продуктивність праці персоналу ресторану «Caribbean Club» значно зменшилася – з 1693,39 в 2019 р. до 1229,98 в 2020 р., тобто відбулося зниження ефективності управління трудовими ресурсами підприємства. Матеріаловіддача ресторану «Caribbean Club» в 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р., з 166,79 до 1,5 відповідно. Це свідчить про зменшення вироблення продукції з одиниці витрачених матеріальних ресурсів підприємства. Дані розрахунки показують, що ресурси ресторану «Caribbean Club» характеризуються інтенсивним використанням.

6. Основні заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» за елементами ресурсного потенціалу підприємства:

3) фінансовий потенціал: проведення рекламної кампанії ресторану для збільшення кількості відвідувачів;

4) виробничий потенціал: впровадження нового виду послуг шляхом впровадження у діяльність ресторану кейтерингу;

5) трудовий потенціал: організація підвищення якості роботи працівників ресторану «Caribbean Club» шляхом вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

7. За прогнозами керівництва підприємства, чистий дохід від реалізації послуг після реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» за перші 5 років зросте на 14046,16 тис. грн. Індекс прибутковості проекту становить 1,53 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 3,27 років.

Внутрішня норма рентабельності – 15,78%. Отже, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ресторану «Caribbean Club» є ефективними та доцільними до реалізації.

