

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**Формування ресурсного потенціалу
суб'єкта ресторанного господарства**

Студента 3 курсу, 9 с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Колесника
Данила
Ігоровича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Охріменко
Алла
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯна випускн^у кваліфікаційну роботу студентів^і***КОЛЕСНИКУ ДАНИЛУ ІГОРОВИЧУ****(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного господарства»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процес формування ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення формування ресурсного потенціалу ресторані «Villa Riviera», м. Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ «VILLA RIVIERA», М. КИЇВ

1.1. Оцінка формування ресурсів ресторану «Villa Riviera»

1.2. Ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ «VILLA RIVIERA»

2.1. Шляхи покращення формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

2.2. Визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

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

_____ (підпис)

А.Г. Охріменко

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

Д.І. Колесник

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Здобувач ОП «Готельно-ресторанна справа» Колесник Д.І. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему «Формування ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного господарства».

Відповідно до поставленої мети в роботі проведено діагностику ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera», м. Київ, зокрема здійснено оцінку та визначено ефективність використання ресурсів ресторану «Villa Riviera». На основі цього розроблені напрями удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera», зокрема показано шляхи покращення формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» та проведено визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera».

Мета і завдання ВКР досягнуті і вона рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

А.Г. Охріменко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Колесника Д.І.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

(підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

(підпис)

« » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ «VILLA RIVIERA», М. КИЇВ	10
1.1. Оцінка формування ресурсів ресторану «Villa Riviera»	10
1.2. Ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ «VILLA RIVIERA»	23
2.1. Шляхи покращення формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»	23
2.2. Визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»	30
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність теми. Для ефективного функціонування і конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу необхідно інтенсивно використовувати та розвивати їх ресурси. В умовах військової агресії рф, що характеризується нестабільністю макро- і мікро- економічних факторів, одним з першочергових завдань керівництва стає формування та оцінка поточних перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства з потенціалом зовнішнього середовища для досягнення запланованих задач та з метою виживання в умовах конкуренції сьогодні та в перспективі.

На сучасному етапі конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу забезпечується переважно нарощуванням наявних ресурсів, впровадження нових технологій, інноваційних трансформацій. Ринкове середовище висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності наявних ресурсів та напрямів розбудови і зміцнення ресурсного потенціалу, зниження затрат на виробництво, підвищення якості товарів.

Ресурсний потенціал підприємства підприємств ресторанного бізнесу – не лише сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва ресторанного продукту та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела.

Елементами ресурсного потенціалу підприємства ресторанного бізнесу є такі види ресурсів: трудові, фінансові, матеріальні, що складаються з основних фондів (засобів) і оборотних активів, нематеріальні, інформаційні. Тому постає об'єктивна необхідність у пошуку нових підходів до забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств ресторанного бізнесу, що

потребує в'яснення низки питань щодо економічної сутності, властивостей, структури ресурсного потенціалу, а також стратегії його використання.

Метою є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад формування ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- провести оцінку використання ресурсів ресторану «Villa Riviera»;
- визначити ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»;
- розкрити шляхи покращення формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»;
- обґрунтувати ефективність пропозицій щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera».

Об'єкт дослідження – процес формування ресурсного потенціалу суб'єкта ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення формування ресурсного потенціалу ресторані «Villa Riviera», м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження, аналіз і синтез, типізація. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані ресторану «Villa Riviera», м. Київ та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для

удосконалення формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera», м. Київ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 37 сторінок, на яких представлено 8 таблиць та 10 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ «VILLA RIVIERA», М. КИЇВ

1.1. Оцінка використання ресурсів ресторану «Villa Riviera»

Ресторан «Villa Riviera» – це ресторан, спрямований на сімейний відпочинок на лівому березі Дніпра, розміщений за адресою: м. Київ, Дніпровська набережна 14Д, +38 (050) 353 97 96, працює щодня з 11:00 до 22:00.

Слоганом ресторану є «Villa Riviera – найкраще місце для душевних зустрічей!». Позиціонує себе ресторан «Villa Riviera» як сімейний ресторан із авторською кухнею з легким європейським відтінком та різноманітною палітрою страв від шеф-кухаря Ю. Ткаченка.

Ресторан має два поверхи та панорамну терасу з краєвидом на затоку Дніпра. На першому поверсі розташована шоу-кухня з дров'яною піччю, де можна насолодитися процесом приготування страв. Літня тераса розташована на березі Дніпра та створена для атмосферних літніх вечорів із сім'єю та друзями. Жива музика лунає рестораном кожні вихідні. Для наймолодших гостей ресторану у вихідні проводяться святкові анімації або кулінарні майстер-класи. Дитяча кімната, обладнана всім необхідним: від лабіринту до приставки Xbox та м'яких іграшок. Також представлено дитяче меню, де зібрані бестселери для наймолодших гостей. Традиція ресторану – підкреслювати смак авторських страв благородним вином. Сомельє ресторану підбере вино, яке до тонкощів відповідає смаку та уподобанням гостя.

Ресторані Villa Riviera має такі особливості:

- 6 залів різного формату та розміру;
- авторське меню та подача;
- власна парковка;
- колекція найкращих вин світу та обширна барна карта;
- бездоганний сервіс.

Виходячи із того, що ресурсний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів: 1) виробничого, 2) кадрового, 3) фінансово-економічного, відповідно проведемо поетапний аналіз кожного із зазначених складових ресторану.

Ресторан «Villa Riviera» як ТОВ функціонує на основі особистих внесків засновників, форма власності - приватна, виробниче обладнання розміщено на орендованих площах розміром 320 м². Вид об'єкту: ресторан, спеціалізація: громадське харчування, на 80 посадочних місць. Узагальнена характеристика ресторану «Villa Riviera» представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнена характеристика ресторану «Villa Riviera»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	ресторан
Кількість місць	80
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Тип кухні	європейська
Асортимент продукції	широкий, близько 50 найменувань страв в меню
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Види меню	– основне; – сезонне
Режим роботи	тривалість роботи закладу: 7 днів на тиждень; 11.00 до 22.00
Контингент споживачів:	офісні працівники державних і комерційних установ; молодь; бізнесмени; туристи.
Зона міста	Лівий Берег, Набережна
Адреса	м. Київ, Дніпровська набережна 14Д,
Форма власності	приватна
Склад приміщень: - приміщення для споживачів; - виробничі приміщення; - складські приміщення	Зона привітання, туалетні кімнати, 6 залів. Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні: сипучих товарів.

Основними видами діяльності ресторану «Villa Riviera» є:

- організація харчування;
- організація дозвілля.

Штатний розклад ресторану «Villa Riviera» складено за основними функціональними підрозділами, а саме:

- управлінський персонал;
- обслуговуючий (виробничий) персонал;
- додатковий персонал.

У штатному розкладі ресторану «Villa Riviera» у 2022 році було зафіксовано 11 посад, з них 3 – управлінських (директор, менеджер, шеф-кухар) і 4 – виробничих (офіціант, бармен, касир, комірник), і 3 допоміжних (прибиральниця, посудомийка, охоронець). Що стосується питомої ваги працівників, то 8,3% – управлінці і 91,7% – виробничий і допоміжний персонал.

Організаційна структура ресторану «Villa Riviera» показана на рис. 1.1, звідки випливає, що вона має лінійний тип. Переваги лінійної структури управління ресторану «Villa Riviera» є: єдність і чіткість розпорядництва; оперативне прийняття і виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності.

Витяг із штатного розпису адміністративного персоналу представлено в табл. 2.2. Отже, в ресторані «Villa Riviera» працює 36 працівників, що належать до адміністративного, виробничого та допоміжного персоналу, з них до вищого рівня належать: директор. До середнього рівня належать 3 посадовці: менеджери та шеф-кухар.

Рівень якісного складу працівників ресторану «Villa Riviera» визначає рівень ефективності господарської системи, оскільки від особистих та професійних якостей працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня залежить якість послуг, які надаються клієнтам, а відповідно з цим визначається і рівень конкурентоспроможності самого ресторану. Аналіз якісного складу працівників передбачає вивчення кадрів за віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними ознаками. Важливим фактором якісного складу працівників ресторану є оптимальне співвідношення чисельності чоловіків та жінок на різних посадах.

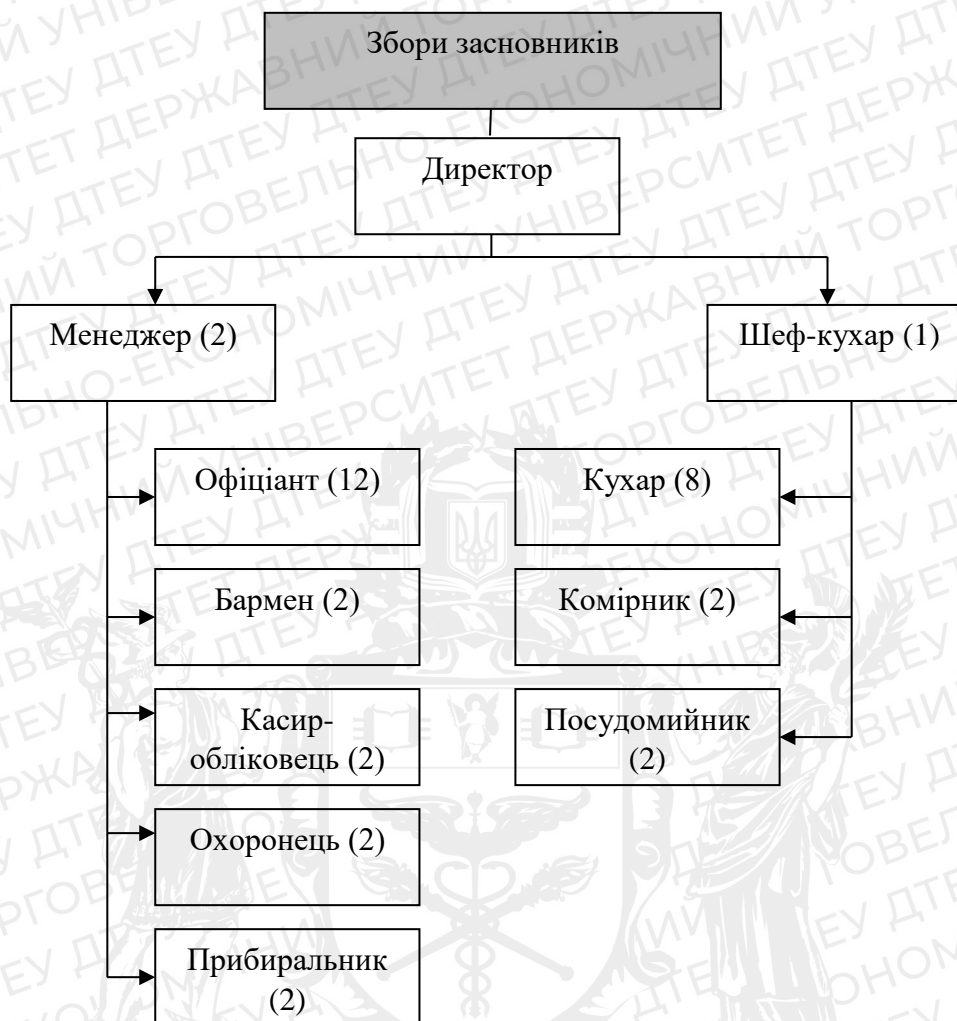


Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану «Villa Riviera»

Таблиця 1.2

Витяг із штатного розпису персоналу ресторану «Villa Riviera» у 2022 р.

№ пор.	Групи та назви посад	Чисельність працівників
1.	Адміністративний персонал	4
1.1	Директор	1
1.2	Менеджер	2
1.3	Шеф-кухар	1
2.	Виробничий персонал	26
2.1	Кухар	8
2.2	Офіціант	12
2.3	Бармен	2
2.4	Комірник	2
2.5	Касир-обліковець	2
3	Допоміжний персонал	6
3.1	Посудомийник	2
3.2	Охоронець	2
3.3	Прибиральник	2
	Разом	36

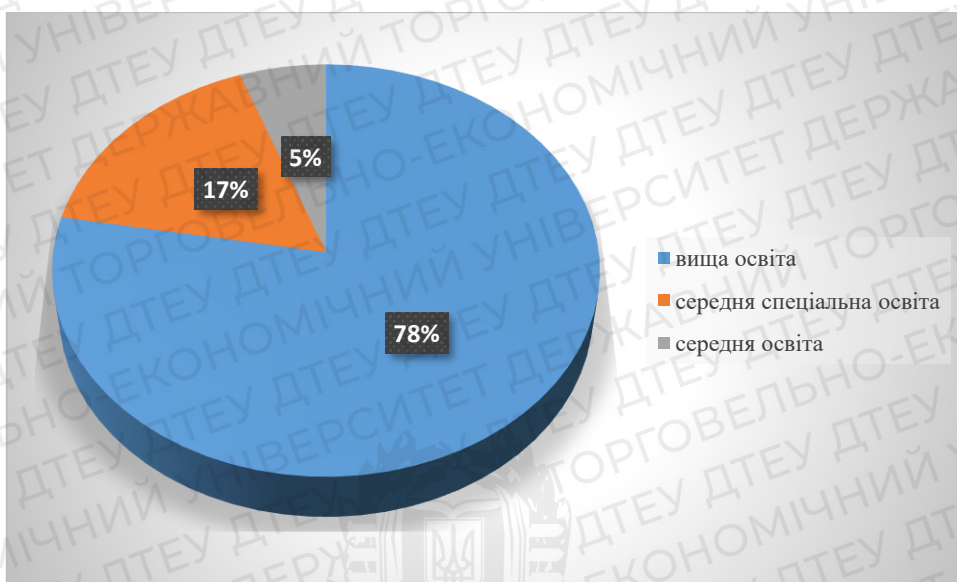


Рис. 1.2. Структура персоналу ресторану «Villa Riviera» за рівнем освіти

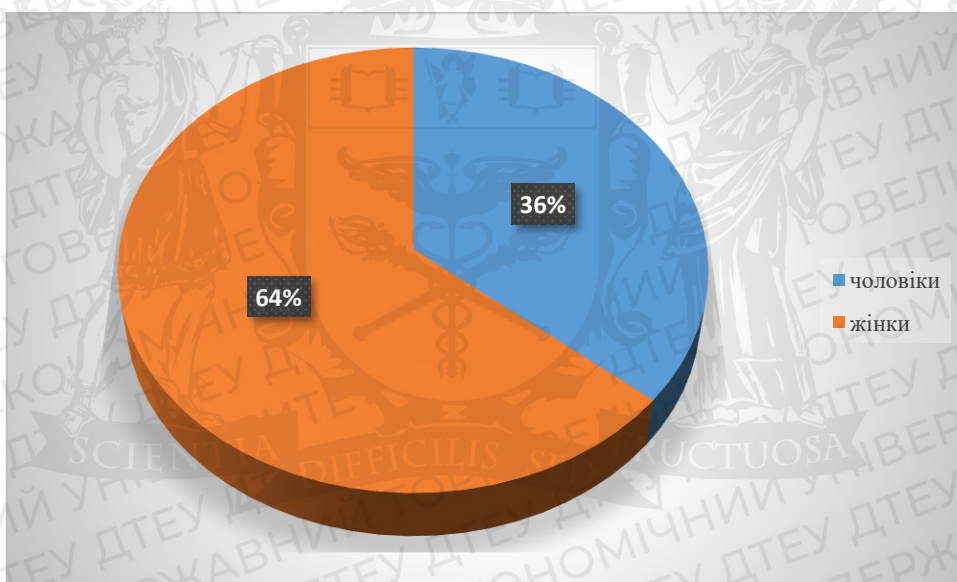


Рис. 1.3. Структура персоналу ресторану «Villa Riviera» статтю

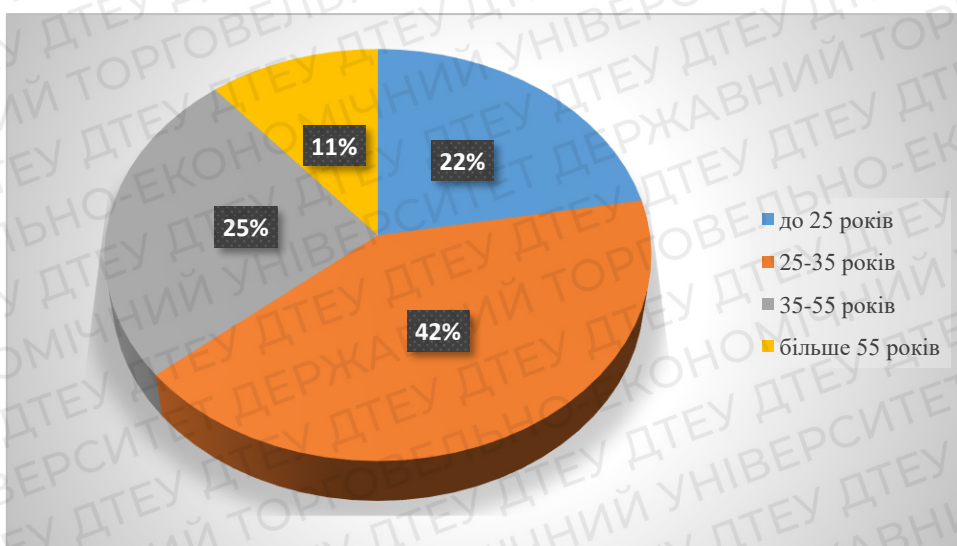


Рис. 1.4. Структура персоналу ресторану «Villa Riviera» за віком

На рис. 1.2–1.4 представлена структура персоналу ресторану «Villa Riviera» за освітою, статтю та віком. Відповідно до аналізу зазначаємо, що переважна більшість персоналу – особи із вищою освітою – 78,0%, жінки – 64,0%, у віці 25–35 років – 42,0%.

Фінансові ресурси. Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок власних і прівієняних до них засобів, мобілізації ресурсів на фінансовому ринку і надходження коштів від фінансово банківської системи в порядку перерозподілу.

Всі джерела фінансових ресурсів ресторану «Villa Riviera» умовно можна розділити на три великі групи - власні, позикові та залучені:

1. Власні кошти – кошти, утворені статутним фондом, паями та частками в господарському товаристві, накопиченим і нерозподіленим прибутком, реалізованим приростом ринкової вартості цінних паперів, обсяг власних коштів ресторану «Villa Riviera» згідно балансу на кінець 2022 р. становив 6202,9 тис.грн.

2. Позикові – включають кредити банків або інших фінансових інститутів, бюджетні, комерційні кредити, емісію облігацій підприємства, а також кредиторську заборгованість. Позикові кошти – грошові кошти, отримані у вигляді позики на певний термін. Обсяг позикових коштів ресторану «Villa Riviera» згідно балансу на кінець 2022 р. становив 1,5 тис. грн.

3. Залучені кошти – кошти (найчастіше оборотні), які не належать ресторану, отримані з боку, але тимчасово до їх повернення беруть участь у господарському обороті в якості джерела формування оборотних коштів. В умовах ринкової економіки це в основному кредитні кошти. Згідно балансу ресторану «Villa Riviera» на кінець 2022 р. залучені кошти становили 345,7 тис.грн.

Динаміка основних показників структури балансу ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. показано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка основних показників структури балансу
ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Необоротні активи	7852,5	7556,9	7432,1	-13	-27	-15,4	-37,7
Оборотні активи	435,2	611,4	345,7	176	-266	40,5	-43,5
Витрати майбутніх періодів	2,9	3,3	5,8	0	3	13,8	75,8
Власний капітал	6233,1	6342,7	6202,9	110	-140	1,8	-2,2
Поточні зобов'язання,	2057,5	1828,9	1580,7	-229	-248	-11,1	-13,6
Баланс	8290,6	8171,6	7783,6	-119	-388	-1,4	-4,7

На кінець 2022 р. в структурі балансу ресторану «Villa Riviera» серед активів переважали необоротні – 95,5%, а в структурі пасивів – власний капітал 79,7%. Обсяг балансу ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. щорічно скорочувався: на 1,4% у 2013 р. і на 4,7%.

Таким чином, ресторан «Villa Riviera» використовує у своїй діяльності виробничі (матеріальні), трудові та фінансові ресурси.

1.2. Ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

Ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» стосується визначення показників, що відображають оборотність місць (завантаженість), продуктивність праці, рентабельність. Проведемо їх розрахунок та аналіз.

Оборотність місць має суттєвий вплив на результати діяльності ресторану. Завдяки йому, можна дізнатися, скільки часу гості провели в ресторані. Очевидно, чим швидше потік за одним столом, тим більше прибутку отримує заклад. Низька плинність клієнтів створить заминки не тільки в головному залі, але також вплине на роботу кухні і можливо на постійних відвідувачів.

Динаміка показників ефективності роботи ресторану «Villa Riviera» у 2020-2022 рр. представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Динаміка показників ефективності роботи ресторану «Villa Riviera» у 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	Один. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
						2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
1	Кількість місць	місць	80	80	80	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Тривалість роботи в день	год.	12	12	11	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Тривалість обслуговування 1 особи	год.	4	4	4	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану	осіб, день	240	240	220	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	112	121	119	9	-2	8	-2
6	Кількість споживачів послуг в рік	осіб	40880	44286	43435	3406	-851	8	-2
7	Оборотність 1-го місяця	раз	1,4	1,51	1,49	0,11	-0,02	8	-2

Отже кількість споживачів послуг ресторану «Villa Riviera» є досить значною, не зважаючи на карантин та воєнний стан в країні, в середньому за день 112 - 121 осіб, а оборотність 1-го місяця – 1,4-1,5.

За 2022 рік в рестораном «Villa Riviera» було обслуговано 43,4 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 119 осіб, а у місяць – 3600 тис. осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 3406 осіб, що становить 8,0%.

Коефіцієнт заповнення залів ресторану «Villa Riviera» відрізняється за годинами доби, днями тижня та місяцями. В середньому тривалість відвідування складає 4,0 год. Динаміка рівня відвідування гостями ресторану «Villa Riviera» по днях тижня у 2022 р. показана на рис. 1.5.

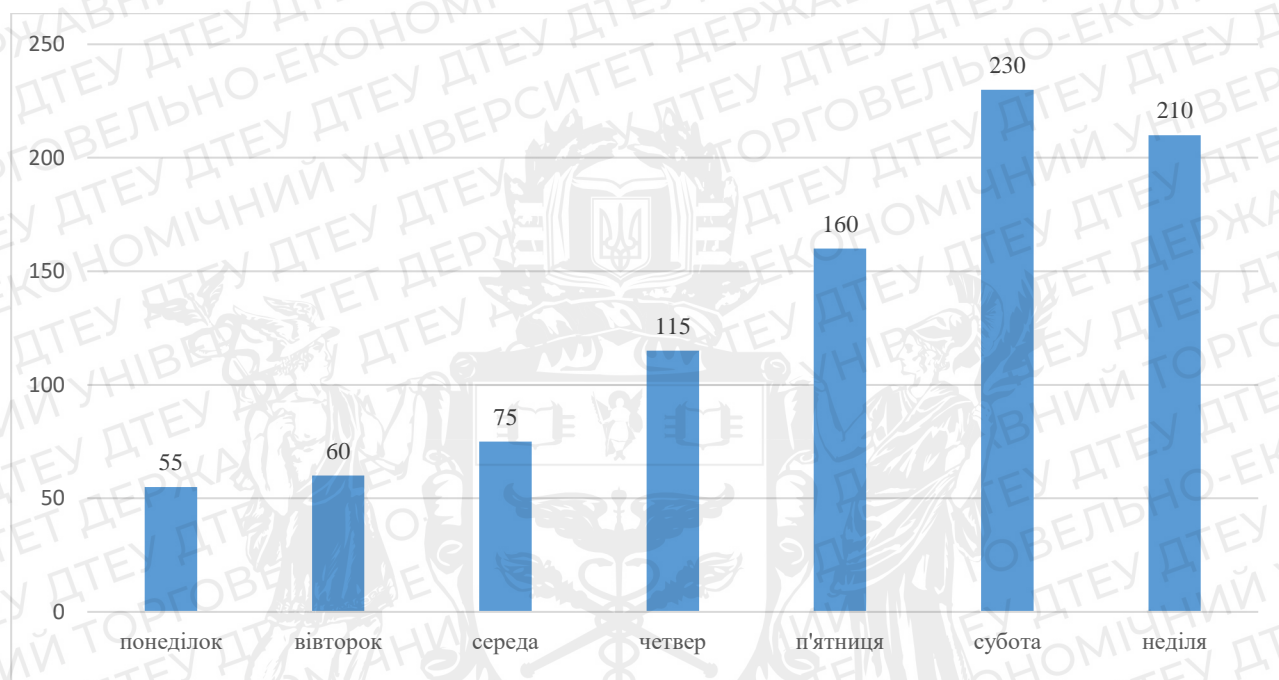


Рис. 1.5. Динаміка рівня відвідування гостями ресторану «Villa Riviera» по днях тижня (дані за 2022 р.)

Як відображено на рис. 2.5 щодо динаміки рівня відвідування гостями ресторану «Villa Riviera» по днях тижня у 2022 р., то впливає, що днем із найбільшим завантаженням є субота (коли кількість відвідувачів в середньому зростає до 230), а також п'ятниця (160 осіб) і неділя (210 осіб). Днями із найменшою кількістю гостей ресторану є понеділок (в середньому до 55), вівторок (до 60 осіб), середа (до 75 осіб). Зазвичай у четвер кількість гостей ресторану збільшується до 115 і більше.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників відвідуваності ресторану «Villa Riviera»
у 2020 – 2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід, тис.грн.	14308	19442	24324	5134	4882	36	25
Загальна кількість гостей, осіб	40880	44286	43435	3406	-851	8	-2
Середня кількість гостей в місяць, осіб	3407	3691	3620	284	-71	8	-2
Середня кількість гостей в тиждень, осіб	852	923	905	71	-18	8	-2
Середня кількість гостей в день, осіб	112	121	119	10	-2	9	-2
Середня «вага» чека, грн.	350	439	560	89	121	25	28

За даними таблиці 1.5 щодо динаміки показників відвідуваності ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. виливає, що найбільше гостей у ресторані було у 2021 р. – більше 44,3 тис. осіб, проте чистий дохід вищим був у 2022 р, що пов'язано із зростанням цін у меню. Найменше гостей ресторан відвідало у 2020 р. – 40,8 тис. осіб, на що вплинули суб'єктивні фактори пов'язані із початком світової пандемії COVID-19.

Головною метою створення та подальшої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту, не залежно від виду його діяльності чи форми власності, є отримання кінцевого фінансового результату, тобто прибутку. Отже, фінансовий результат - це прибуток або збиток який отримує господарюючий суб'єкт внаслідок своєї діяльності. Таким чином, фінансовий результат є одним з найважливіших економічних показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності та надає комплексної оцінки ефективності цієї діяльності.

Динаміка основних фінансових результатів ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. показана в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Динаміка основних фінансових результатів ресторану «Villa Riviera»
у 2020 – 2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід	14308	19442	24324	5134	4882	36	25
Собівартість послуг	10567	12786	18765	2219	5979	21	47
Валовий прибуток	3741	6656	5559	2915	-1097	78	-16
Інші операційні доходи	2347	3328	3657	981	329	42	10
Адміністративні витрати	3020	4876	4987	1856	111	61	2
Витрати на збут	1335	1567	1876	232	309	17	20
Інші операційні витрати	1465	1876	1987	411	111	28	6
Прибуток від операційної діяльності	268	1665	366	1397	-1299	521	-78
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	268	1665	366	1397	-1299	521	-78
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	48	300	66	251	-234	521	-78
Чистий прибуток	220	1365	300	1145	-1065	521	-78

Отже, чистий дохід ресторану «Villa Riviera» за період 2020 – 2022 рр. мав тенденцію до зростання не зважаючи на воєнний стан у 2022 році за рахунок зростання цін, оскільки кількість споживачів у 2022 р. зменшилась у порівнянні із 2021 р. Собівартість теж мала подібні тенденції, проте валовий прибуток скоротився на 16%. Враховуючи наявність інших операційних доходів, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, прибутки від операційної та звичайної діяльності у 2022 р. скоротилися у порівнянні із 2021 р. на 78% і становили 366 тис. грн., сплативши податок на прибуток ресторан отримав чистий прибуток у обсязі 300 тис. грн, що теж на 78% менше ніж у попередньому році.

Динаміка показників рентабельності ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. показана на рис. 1.6.

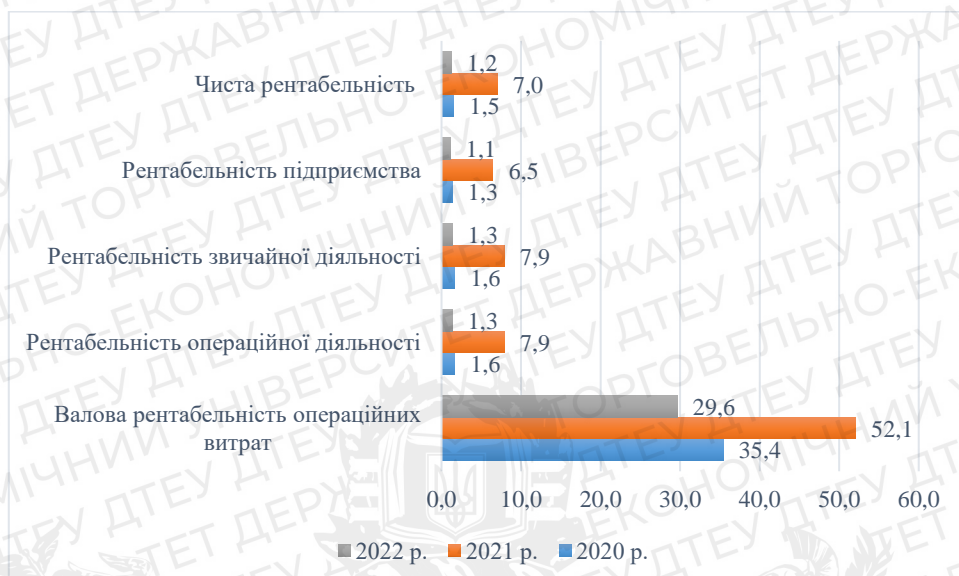


Рис. Динаміка показників рентабельності ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр.

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці. Вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, які можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі.

Таблиця

Динаміка показників продуктивності праці ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід, тис. грн.	24324	26756	2432	2432	-24324	10	-91
Загальна кількість гостей, осіб	40880	44286	43435	3406	-851	8	-2
Чисельність персоналу, осіб	35	37	36	2	-1	6	-3
Продуктивність праці, тис. грн. / працівника	695	723	68	28	-656	4	-91
Продуктивності праці, гостей / працівника	1168	1197	1207	29	10	2	1

Провівши аналіз динаміка показників продуктивності праці ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. можна зробити висновки, що вона скоротилась у 2022 році в порівнянні із 2021 р., що вказує на наявність певних проблем в управлінні персоналом.



РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕСТОРАНУ «VILLA RIVIERA»

2.1. Шляхи покращення формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

В умовах воєнного стану та економічної кризи ефективність діяльності ресторану «Villa Riviera» залежить від багатьох факторів, які формують як внутрішнє так і зовнішнє середовище. Нестабільність умов господарювання вимагає від керівництва підприємства своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень, пошук шляхів оптимізації видів діяльності та формування стратегічних дій на перспективу. У зв'язку з цим виникає потреба у достовірній інформації про ресурсне забезпечення.

Розвиток будь-якого бізнесу супроводжується нарощенням потенціалу підприємства та зростанням інтенсивності його використання. Тому, основним завданням ресторану «Villa Riviera» є дослідження стану наявного ресурсного потенціалу підприємства, його структурних елементів, щільності взаємозв'язків між ними, та ефективності його використання з метою формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень. Для досягнення вказаної мети ресторану «Villa Riviera» необхідно здійснити наступні стратегічні заходи, направлені на його удосконалення та оптимальне використання:

- проаналізувати перспективи розвитку ресторану відповідно до тенденцій змін зовнішнього середовища, а також провести комплексну оцінку внутрішніх сторін наявного економічного потенціалу підприємства та порівняти їх в межах відповідності і пропорційності використання;
- сформулювати орієнтири і напрями вдосконалення структури ресурсного потенціалу та ефективності використання внаслідок прогнозування основних параметрів його функціонування, а також розробити заходи покращення і

зміцнення внутрішніх сторін ресурсного потенціалу з метою підвищення синергетичного ефекту їх взаємодії;

- реалізувати сукупність необхідних заходів нарощення ресурсного потенціалу ресторану згідно принципу «затрати – ефективність» та оцінити отримані результати шляхом порівняння їх з сформованими орієнтирами;
- проведення наступних процесів моніторингу відповідності темпів нарощення ресурсного потенціалу до існуючих змін на ринку (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Схема удосконалення управління ресурсним потенціалом ресторану «Villa Riviera»

Оцінка ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» передбачає визначення і пошук шляхів підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів і, таким чином, виявляється внутрішній резерв саморозвитку бізнесу у ресторанному бізнесі.

На основі проведеної у 1-му розділі даної роботи оцінки ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera», де були визначені основні переваги і

недоліки, сформулюємо основні заходи щодо його удосконалення, схематично вони зображені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура заходів щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом ресторану «Villa Riviera»

Загалом, формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити його конкурентоспроможність та визначення резервів потенціалу. Це впершу чергу

пов'язано із розробленням стратегії. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею. Таким чином, розроблення стратегії розвитку ресторану «Villa Riviera» потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів.

Розглянемо детальніше запропоновані заходи (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Напрями удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

1. Системна організація бізнесу. Вникнення в усі процеси та розроблення перелік маркерів, які будуть сигналізувати про роботу закладу в цілому (відвідуваність, оборотність місця, доходність, прибутковість). Формування бюджетів і розробки цілей на наступний період (місяць, півріччя, рік).

2. Постійне відслідковування конкурентів та порівняння їх роботи із своїми показниками. Відвідування конкурентів, які працюють у тому ж сегменті для збору інформації по асортиментній, ціновій та маркетинговій політикам; по

можливості, звернути увагу на цільову аудиторію конкурентів в розрізі віку, гендерного признаку (стать), соціальних груп (діти, студенти, сім'ї, держслужбовці), кількості відвідувачів; звернути увагу на атмосферу, стиль обслуговування, дизайн, музичний супровід, температуру в залі, освітлення.

3. Аналіз соціальних сторінок Facebook, Instagram, Google та рекламу конкурентів: кількість підписників, частота реклами, конверсію, наявність таргетингової реклами, кількість перепостів, як часто відмічають заклад блогери тощо. Порівняйте зі своїми результатами.

4. Збір даних про гостей та заохення їх за довіру знижками, запрошеннями на події та за допомогою інших промо-акцій (наприклад, безкоштовна доставка при першій покупці), пропозиція привабливої персоналізованої програми лояльності. Завдяки цьому серед покупців з'являються прихильники бренду, готові рекомендувати вас своєму оточенню.

5. Формування мотивованої команди персоналу (корпоративи, начання, тренінги).

6. Моніторинг фінансів зокрема щодо планування щомісячних витрат ресторану, куди входять непостійні та операційні витрати

По виробничому напрямку також пропонується здійснення заходів щодо оптимізації виробництва, оновлення обладнання та своєчасне обслуговування, чітке планування програм діяльності; розширення можливостей сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування ресторану в умовах мінливості зовнішнього середовища

Фінансово-економічний потенціал. Цей напрям стосується діяльності бухгалтерії та фінансових служб і передбачає здійснення ефективного фінансового контролю та планування; оптимізації структури фінансової діяльності; розроблення фінансової стратегії; моніторингу руху фінансових ресурсів.

Розглянемо детальніше кадровий потенціал. По даному напрямку для ресторану «Villa Riviera» пропонується здійснення таких кроків:

- активізація діяльності щодо збільшення сукупностей здібностей, компетенцій і можливостей персоналу підприємства для забезпечення досягнення цілей закладу;
- розвиток кадрового резерву ресторану.

Щодо першого напрямку, то передбачається здійснювати заходи, які сприяли б покращенню професійної майстерності, компетентностей, загальному розвитку. З метою підвищення професійної майстерності зазначених категорій персоналу пропонуються тренінги та майстер-класи. Кошторис витрат щодо підвищення професійних компетенцій персоналу ресторану «Villa Riviera» показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кошторис витрат щодо підвищення професійних компетенцій персоналу ресторану «Villa Riviera»

Назва заходів	Умови	Вартість, грн.
Розмовний клуб англійської мови	6 працівників, 1 година, щотижнево, 3 місяці	8000,0
Майстер-клас	2 бармени 3 заняття	5000,0
Тренінг професійної майстерності	офіціанти менеджери	3000,0
Разом		16000,0

Зазначені заходи з однієї сторони сприятимуть підвищення професійних компетенцій персоналу ресторану «Villa Riviera», а з іншої – зростанню лояльності персоналу до закладу, формуванню сприятливої корпоративної культури. Щодо кадрового резерву ресторану «Villa Riviera», то це ресурс, що визначає успішний розвиток ресторану та його конкурентоспроможність в нових економічних умовах

Все більша кількість керівників сучасних ресторанів приділяє сьогодні свою увагу пошуку найбільш ефективних способів підготовки всередині закладу фахівців, здатних при необхідності зайняти керівні посади різного рівня. Це, насамперед, пов'язано з тим, що навіть, незважаючи на кризові часи, все важче

стає залучати керівні кадри з «поза». На ринку праці по даній категорії персоналу нерідко виникає ситуація, коли кількість пропозицій перевищує попит або рівень підготовки керівників, зацікавлених у пошуку роботи не відповідає вимогам до певної посади в ресторані. Одним з найбільш ефективних методів оцінки персоналу, що дозволяє виявляти потенційних кандидатів до кадрового резерву, є сьогодні метод Ассесмент-центру. Існуючий досвід проведення Ассесмент-центрів та відгуки керівників HR-служб певних компаній показують, що валідність результатів Ассесмент-центру досягає 70%, а в деяких випадках і 90%, завдяки наступним його особливостям:

1. Застосування комплексу оціночних технологій - це «об'ємна оцінка», яка проводиться за чітко розробленим сценарієм з використанням набору різних методів оцінки, що мають кожен свої переваги: тестування, індивідуальні та групові вправи, що імітують реальні робочі ситуації, рольові ігри та інтерв'ю за компетенціями.

2. Ключовими критеріями даної оцінки є чіткі певні компетенції і необхідний (допустимий) рівень їх розвитку у співробітника відповідно до заздалегідь розробленої шкали і індикаторів поведінки.

3. У ході Ассесмент-центру оцінюється реальна поведінка співробітника, а не тільки рівень його теоретичної підготовки або припущення щодо того, як він вчинив би в тій чи іншій робочій ситуації.

4. Тривалість даної процедури оцінки становить в середньому 2 дні, а не 1-2 години як при звичайному атестаційному співбесіді.

5. В оцінці задіяні кілька кваліфікованих спостерігачів, тобто створюється група експертів. Зазвичай для організації та проведення Ассесмент-центру запрошуються зовнішні консультанти, які входять до групи експертів-спостерігачів разом з представниками керівництва закладу, що мінімізує фактор суб'єктивізму оцінки.

За підсумками проведеного Ассесмент-центру кожному співробітнику дається детальний зворотний зв'язок про результати оцінки, які стають основою для складання індивідуального плану розвитку. На даному етапі у співробітника

також з'ясовується його прагнення до подальшого професійного та кар'єрного росту в ресторані.

2.2. Визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»

З метою визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану проведемо планування основних фінансових результатів ресторану «Villa Riviera». Можна спланувати, що зазначені пропозиції щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» сприятимуть зростанню кількості споживачів на 10,0%, відповідно на такий же відсоток зросте й дохід. Враховуючи, що витрати в порівнянні із доходом зростають нижчими темпами, розглянемо ситуацію коли вони зростуть на 9,0%. На основі цього, розрахуємо й інші показники. Так валовий прибуток як різниця між чистим доходом і собівартістю може бути у наступному році в обсязі 6302 тис. грн. і він зросте в порівнянні із попереднім роком на 13,0%. Прибуток від операційної діяльності дорівнюватиме прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, становитиме 640 тис. грн. і він зросте на 75,0%. Із врахуванням податку на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, ресторан «Villa Riviera» може отримати чистий прибуток у обсязі 525 тис. грн., що зросте теж на 75,0%. Динаміка основних фінансових результатів ресторану «Villa Riviera» у базовому – 2022 р. та плановому – 2023 р. показана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових результатів ресторану «Villa Riviera» у базовому та плановому періодах

Показники	Базовий 2022 р.	Плановий 2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід	24324	26756	2432	10
Собівартість послуг	18765	20454	1689	9
Валовий прибуток	5559	6302	744	13
Інші операційні доходи	3657	4023	366	10
Адміністративні витрати	4987	5436	449	9

Продовження таблиці 2.2

Показники	Базовий 2022 р.	Плановий 2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Витрати на збут	1876	2064	188	10
Інші операційні витрати	1987	2186	199	10
Прибуток від операційної діяльності	366	640	274	75
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	366	640	274	75
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	66	115	49	75
Чистий прибуток	300	525	225	75

На рис. 2.4 візуалізована динаміка показників рентабельності ресторану «Villa Riviera» у базовому – 2022 р. та плановому – 2023 р.

Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ресторану «Villa Riviera» у базовому та плановому періодах

Таким чином, бачимо, усі розглянуті показники рентабельності мають тенденцію до зростання. Валова рентабельність операційних витрат зростає із 29,6% до 30,8%, рентабельність операційної і звичайної діяльності – із 1,3% до 2,1%, рентабельність підприємства із 1,1% зростає до 1,7%, чиста рентабельність із 1,2% до 2,0%. Отже, можна вважати, що розроблені пропозиції є ефективними.

ВИСНОВКИ

Управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно розглядати як допоміжний етап, який повинен містити такі напрямки, як якість управління та управління результатами. Якість управління передбачає, в першу чергу культуру управління, в межах якого підприємство прагне досягнути поставлених цілей. Даний напрямок повинен формуватися під впливом ефективної системи мотивації та контролю при чіткому визначенні цілей і пріоритетів розвитку підприємства та однозначному поділі повноважень і відповідальності. Управління результатами діяльністю повинно містити сукупність систематичних процедур і підходів, що використовуються для оцінювання результатів діяльності підприємства та зворотного впливу з метою їх покращення. При цьому прийняття рішень має відповідати загальним вимогам, що висувуються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими.

Ресторан «Villa Riviera» – це ресторан, спрямований на сімейний відпочинок на лівому березі Дніпра, розміщений за адресою: м. Київ, Дніпровська набережна 14Д. Слоганом ресторану є «Villa Riviera» – найкраще місце для душевних зустрічей!». Позиціонує себе ресторан «Villa Riviera» як сімейний ресторан із авторською кухнею з легким європейським відтінком та різноманітною палітрою страв від шеф-кухаря Ю. Ткаченка. Ресторані Villa Riviera має такі особливості: 1) 6 залів різного формату та розміру; 2) авторське меню та подача; 3) власна парковка; 4) колекція найкращих вин світу та обширна барна карта; 5) бездоганний сервіс.

Виходячи із того, що ресурсний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів: 1) виробничого, 2) кадрового, 3) фінансово-економічного, відповідно проведемо поетапний аналіз кожного із зазначених складових ресторану.

У штатному розкладі ресторану «Villa Riviera» у 2022 році було зафіксовано 11 посад, з них 3 – управлінських (директор, менеджер, шеф-кухар) і 4 – виробничих (офіціант, бармен, касир, комірник), і 3 допоміжних (прибиральниця, посудомийка, охоронець). Що стосується питомої ваги працівників, то 8,3% – управлінці і 91,7% – виробничий і допоміжний персонал. Відповідно до аналізу зазначаємо, що переважна більшість персоналу – особи із вищою освітою – 78,0%, жінки – 64,0%, у віці 25–35 років – 42,0%.

На кінець 2022 р. в структурі балансу ресторану «Villa Riviera» серед активів переважали необоротні – 95,5%, а в структурі пасивів – власний капітал 79,7%. Обсяг балансу ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. щорічно скорочувався: на 1,4% у 2013 р. і на 4,7%.

Ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» стосується визначення показників, що відображають оборотність місць (завантаженість), продуктивність праці, рентабельність. Кількість споживачів послуг ресторану «Villa Riviera» є досить значною, не зважаючи на карантин та воєнний стан в країні, в середньому за день 112 - 121 осіб, а оборотність 1-го місяця – 1,4-1,5. За 2022 рік в рестораном «Villa Riviera» було обслуговано 43,4 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 119 осіб, а у місяць – 3600 тис. осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 3406 осіб, що становить 8,0%. Коефіцієнт заповнення залів ресторану «Villa Riviera» відрізняється за годинами доби, днями тижня та місяцями. В середньому тривалість відвідування складає 4,0 год. Найбільше гостей у ресторані було у 2021 р. – більше 44,3 тис. осіб, проте чистий дохід вищим був у 2022 р, що пов'язано із зростанням цін у меню. Найменше гостей ресторан відвідало у 2020 р. – 40,8 тис. осіб, на що вплинули суб'єктивні фактори пов'язані із початком світової пандемії COVID-19.

Чистий дохід ресторану «Villa Riviera» за період 2020 – 2022 рр. мав тенденцію до зростання не зважаючи на воєнний стан у 2022 році за рахунок

зростання цін, оскільки кількість споживачів у 2022 р. зменшилась у порівнянні із 2021 р. Провівши аналіз динаміка показників продуктивності праці ресторану «Villa Riviera» у 2020 – 2022 рр. можна зробити висновки, що вона скоротилась у 2022 році в порівнянні із 2021 р., що вказує на наявність певних проблем в управлінні персоналом.

В умовах воєнного стану та економічної кризи ефективність діяльності ресторану «Villa Riviera» залежить від багатьох факторів, які формують як внутрішнє так і зовнішнє середовище. Загалом, формування ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити його конкурентоспроможність та визначення резервів потенціалу. Це впершу чергу пов'язано із розробленням стратегії. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею. Таким чином, розроблення стратегії розвитку ресторану «Villa Riviera» потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів.

Напрями удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera»:

1. Системна організація бізнесу. Вникнення в усі процеси та розроблення перелік маркерів, які будуть сигналізувати про роботу закладу в цілому (відвідуваність, оборотність місця, доходність, прибутковість). Формування бюджетів і розробки цілей на наступний період (місяць, півріччя, рік).
2. Постійне відслідковування конкурентів та порівняння їх роботи із своїми показниками. Відвідування конкурентів, які працюють у тому ж сегменті для збору інформації по асортиментній, ціновій та маркетинговій політикам; по можливості, звернути увагу на цільову аудиторію конкурентів в розрізі віку,

гендерного признаку (стать), соціальних груп (діти, студенти, сім'ї, держслужбовці), кількості відвідувачів; звернути увагу на атмосферу, стиль обслуговування, дизайн, музичний супровід, температуру в залі, освітлення.

3. Аналіз соціальних сторінок Facebook, Instagram, Google та рекламу конкурентів: кількість підписників, частота реклами, конверсію, наявність таргетингової реклами, кількість перепостів, як часто відмічають заклад блогери тощо. Порівняйте зі своїми результатами.

4. Збір даних про гостей та заохення їх за довіру знижками, запрошеннями на події та за допомогою інших промо-акцій, пропозиція привабливої персоналізованої програми лояльності.

5. Формування мотивованої команди персоналу (корпоративи, навчання, тренінги).

6. Моніторинг фінансів зокрема щодо планування щомісячних витрат ресторану, куди входять непостійні та операційні витрати

З метою визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану проведемо планування основних фінансових результатів ресторану «Villa Riviera». Можна спланувати, що зазначені пропозиції щодо удосконалення ресурсного потенціалу ресторану «Villa Riviera» сприятимуть зростанню кількості споживачів на 10,0%, відповідно на такий же відсоток зросте й дохід. На основі проведених розрахунків бачимо, усі розглянуті показники рентабельності мають тенденцію до зростання. Валова рентабельність операційних витрат зросте із 29,6% до 30,8%, рентабельність операційної і звичайної діяльності – із 1,3% до 2,1%, рентабельність підприємства із 1,1% зросте до 1,7%, чиста рентабельність із 1,2% до 2,0%. Отже, можна вважати, що розроблені пропозиції є ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект // Бізнес Інформ. – 2018. – №12. – С. 337–340.
3. Андреева Є.Л. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету 2019. – С. 28 – 32.
4. Андрухова О.О. Сутність та підходи до формування економічного потенціалу підприємства / О.О. Андрухова // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2018. — № 6. — Т.1. — С. 260–263.
5. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 7. – С. 71 – 77.
6. Безручко О.А. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. № 1/2020 (3). – С. 34-43.
7. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А.Е. Воронкова, Ю.С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – №4 (94). – С. 77–82.
8. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 362 с.
9. Економічний потенціал підприємств: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / Є. В. Лапін. – Х., 2021. – 37 с.
10. Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства // Вісник КПІ.- 2019.- №3.- С.56-63.

11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 352 с.
12. Мартусенко І. В. Сутність організаційного потенціалу та його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства / І. В. Мартусенко, Г. М. Бойківська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 69 – 72.
13. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : Монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
14. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк – К. : КНЕУ, 2018. – 316 с.
15. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства / Е. І. Цибульська. – Х.: НУА, 2017. – 311 с.
16. Enterprise Capability Management. Електронний ресурс. – Режим доступу : http://sebokwiki.org/wiki/Enterprise_Capability_Management
17. Capability management. Електронний ресурс. – Режим доступу : https://en.wikipedia.org/wiki/Capability_management
18. Longman dictionary of contemporary English // Pearson Education Ltd., 2017.- 234 p.
19. Merrifield R., Calhoun J., Stevens D. The Next Revolution in Productivity. - Harvard Business Review, June, 2018. – 345 с.