

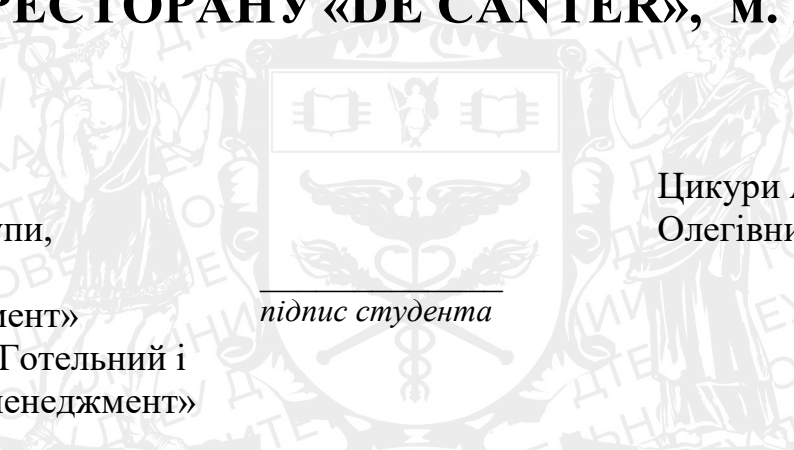
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
РЕСТОРАНУ «DE CANTER», м. КИЇВ**

Студентки
3 курсу, 6с групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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



підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Цикури Анастасії
Олегівни

Романчук Людмила
Дмитрівна

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

Цикурі Анастасії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Інформаційне забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ

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

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

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

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

Об'єкт дослідження – процес інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади інформаційного забезпечення управління персоналом.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

Розділ 2. Удосконалення інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ

2.1. Імплементация інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

2.2. Ефективність пропозицій покращення інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

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

6. Дата видачі завдання «08» грудня 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Романчук Л.Д.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програм

Охріменко А.Г.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняла до виконання студентка

Цикура А.О.*(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Цикура Анастасія виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Інформаційне забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ» у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методологічні та практичні засади параметрів інформаційного забезпечення управління персоналом суб'єкта ресторану бізнесу. Здійснено діагностика інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ.

На основі отриманих результатів імплементовано інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану та доведено ефективність пропозицій покращення інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Романчук Л.Д.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки _____ Цикури А.О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «DE CANTER», М. КИЇВ | 9 |
| 1.1. Аналітичні основи дослідження | 9 |
| 1.2. Оцінка параметрів інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану | 15 |
| РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «DE CANTER», М. КИЇВ | 27 |
| 2.1. Імплементация інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану | 27 |
| 2.2. Ефективність пропозицій покращення інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану | 30 |
| ВИСНОВКИ | 355 |
| ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА | 377 |

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємств ресторанного господарства має на меті повне та якісне забезпечення потреб відвідувачів у харчуванні та супутніх послугах. В контексті епідеміологічної ситуації почастишали періоди роботи ресторанами виключно «на виніс», що змінило підходи до ресторанного обслуговування та сервісного персоналу. Багато закладів ресторанного господарства впровадили послугу доставки в свій асортимент послуг, збільшили кількість персоналу, зайнятого підготовкою, доставкою та виїзним обслуговуванням клієнтів, а також змінили підхід до формування пропозицій щодо ресторанного сервісу. Тому виникло питання щодо інформаційного забезпечення управління персоналом ресторанного закладу в нових умовах, які відповідно сформували потребу у веденні великого інформаційного масиву щодо вподобань клієнтів, адрес доставки, нові рецептури тощо. Нові вимоги до роботи в умовах карантину вимагають від керівництва ресторану контролювати статус вакцинації персоналу та своєчасне проходження медогляду. Тому розробка напрямків вдосконалення інформаційного забезпечення управління персоналом в сучасних умовах є актуальною та вимагає дослідження на практиці.

Метою даної роботи є дослідження організації інформаційного забезпечення управління персоналом в ресторані з використанням інноваційних технологій.

Завданнями дослідження є:

- визначення теоретичних засад інформаційного забезпечення персоналу ресторанного бізнесу;
- дослідження організації інформаційного забезпечення управління персоналом в ресторані «De Canter»;
- оцінка стану інформаційного забезпечення персоналу ресторану;

- визначення переваг та недолік існуючих технологій інформаційного забезпечення персоналу ресторану «De Canter»;
- дослідження перспектив впровадження інноваційних технологій інформаційного забезпечення в сфері управління персоналом ресторану «De Canter»;
- аналіз ефективності інноваційних рішень в сфері інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter».

Предметом дослідження є аналітичні та практичні засади інформаційного забезпечення управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Canter» м. Київ.

Інформаційна база дослідження – сучасна наукова література в галузі інформаційного забезпечення управління, організації обслуговування в закладах ресторанного господарства, статті в періодиці та матеріали статистичних збірок.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «DE CANTER», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Аналіз сучасних психологічних умов управлінської діяльності в організаціях дозволяє стверджувати, що здійснити цю діяльність можливо лише за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт у вигляді управлінських рішень та інших управлінських дій. Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції й спрямований на досягнення цілей організації [2, с. 11]. Саме рішення може приймати різні форми, а саме: стандартне рішення, в якому є фіксований набір альтернатив; бінарне рішення (так чи ні); багатовимірне рішення (є дуже широкий спектр альтернатив); інноваційне рішення, коли потрібно вжити заходів за відсутності прийнятних альтернатив. Основними завданнями управлінської діяльності, пов'язаними з прийняттям управлінських рішень, є: розподіл повноважень щодо прийняття управлінських рішень; координація діяльності осіб, які приймають рішення; створення умов для ефективної роботи керівників.

У науковій літературі існує як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У більш широкому сенсі прийняття рішень прирівнюється до всього процесу управління. Розширене розуміння охоплює не лише процес їх прийняття, а й виконання та контроль результатів їх виконання. У вузькому сенсі прийняття рішення розглядається лише як вибір найкращого з багатьох альтернатив. У процесі вузько зрозумілого аналізу слід пам'ятати, що альтернативи не виникають самі по собі. Процес прийняття рішення передбачає не лише вибір найкращого варіанту, а й пошук альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибір способу оцінки альтернатив тощо.

Основними ознаками управлінських рішень, на думку вчених, пропонується розглянути: рішення пов'язане з наявністю можливих варіантів дій і вибором одного з них відповідно до існуючих обставин, інтересів і потреб середовища; вибір дії є результатом цілеспрямованих аналітичних дій органу управління; необхідність та основний зміст рішення визначаються метою спільних дій осіб; управлінське рішення має активізуючу та організаційну силу; основою управлінських рішень є організація ефективної діяльності людей. Основною ознакою, яка відрізняє управлінські рішення, є те, що їх метою є забезпечення оптимальних умов для спільних дій людей [1, с. 57].

Прийняття організаційних рішень – це свідомий вибір доступних варіантів або альтернатив, які зменшують розрив між поточним і майбутнім бажаним станом організації. Сам процес прийняття рішень містить багато різних елементів, але він, безумовно, включає такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи. Цей процес є основою для планування діяльності організації, оскільки план являє собою сукупність рішень щодо розподілу ресурсів і напрямів їх використання для досягнення цілей організації. Прийняття рішень є «центром», навколо якого проходить життя організації. Їх можна трактувати як продукт роботи керівництва, а їх прийняття (затвердження) - як процес, що веде до створення цього продукту. Щоб успішно реалізувати процес прийняття управлінських рішень, суб'єкт управління повинен пройти вісім основних кроків.

До завдань інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану можна віднести такі:

- розробка і реалізація глобальної інформаційної політики ресторану;
- інформування персоналу про нові нормативно-правові акти, рішення керівництва, накази, ухвали керівних осіб та про інші заходи;
- формування разом з іншими структурними підрозділами ресторану соціально-економічних та організаційних умов для ефективного функціонування ресторану;

- аналіз та моніторинг думки споживачів про діяльність ресторану в цілому та його персоналу зокрема;
- інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності кадрового підрозділу;
- комплексний захист інформації в інформаційно-аналітичних системах ресторану ;
- забезпечення інформаційних та документаційних технологій управлінської діяльності на базі сучасних інформаційних та програмно-технічних комплексів роботи з документаційною інформацією тощо [13; с. 47].

У просторовому вимірі інформаційне забезпечення управлінської діяльності ресторану може бути спрямована на:

- внутрішнє середовище (сюди входить робота з інформацією, створеною певним підрозділом ресторану, спрямована на визначення локального розуміння існуючих проблем в сфері управління персоналом ресторану);
- зовнішнє середовище (сюди входить робота з інформацією, розробленою та наданою органами державного управління чи місцевого самоврядування, приватного й суспільного секторів, яка стосується роботи персоналу ресторану).

У часовому вимірі можна вирізняти такі рівні інформаційного забезпечення управлінської діяльності:

- ретроспективний (тобто спрямований на збирання та аналіз інформації, створеної різними джерелами у минулому);
- оперативний (тобто спрямований на сучасні проблеми та їх швидке вирішення в інформаційному просторі);
- перспективний (тобто спрямований на визначення майбутнього розвитку ситуації щодо певної проблеми, прогнозування результатів, пов'язаних з нею і ґрунтується на даних, отриманих під час попередніх етапів

за допомогою моделювання та прогнозування результатів процесів) [11; с. 118].

На першому етапі головне завдання — поставити правильну мету. Другим кроком є визначення його критеріїв. На третьому етапі суб'єкт управління поділяє критерії за принципом їх важливості для організації. На четвертому кроці розробляються альтернативи. П'ятий етап виділяється з метою порівняння альтернатив, розроблених на попередніх етапах. Шостий крок визначає ризики, які може мати суб'єкт господарювання при виборі конкретної альтернативи. Сьомий крок – оцінка ризику. На восьмому етапі приймається правильне управлінське рішення.

Для виконання своїх складних функцій управлінці повинні мати конкретні знання та вміння використовувати їх у повсякденному управлінні компанією, організацією чи службою. Вимоги до їх професійної компетентності можна розділити на дві групи. Перший – це знання та вміння (мистецтво) виконання професійної роботи за такою спеціальністю, як менеджмент. Вони складаються з наступних позицій:

- здатність обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, що характеризуються високою динамікою та невизначеністю;
- висока обізнаність - «інформація - це знання» - про розвиток галузі, в якій працює компанія: стан досліджень, обладнання, технології, конкуренція, динаміка попиту та продукції тощо;
- знання нормативно-правової бази в даній сфері;
- наявність управлінського досвіду в суміжних чи інших сферах;
- вміння керувати ресурсами, планувати та прогнозувати роботу організації, мати кошти для підвищення ефективності управління;
- вміння використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікації;
- вміння підбирати методи і засоби для досягнення найкращих результатів діяльності при найменших фінансових, енергетичних і трудових витратах;

- володіння спеціальними знаннями в галузі організації та управління (теоретичні основи, сучасні методи та форми, рекомендації сучасної науки управління в країні та за кордоном) та вміння використовувати їх на практиці;
- вміння раціонально підбирати та розгортати персонал;
- вміння мобілізувати колектив для вирішення проблем;
- уміння та вміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи;
- вміння планувати роботу управлінського персоналу;
- розподіляти права, повноваження та обов'язки між підлеглими;
- координувати діяльність усіх служб і відділів як єдиної системи управління організацією;
- вміння планувати й організовувати особисту діяльність, поєднувати основні принципи управління, застосовувати найбільш доцільні й ефективні методи та стиль роботи залежно від ситуації;
- ретельність і ясність у вирішенні оперативних і повсякденних питань;
- враховувати та контролювати результати своєї діяльності та роботи колективу;
- заохочувати співробітників до відповідальності за виконання своїх рішень.

Необхідність прийняття певних рішень виникає через наявність проблем – складних теоретичних питань або практичних ситуацій, що характеризуються розривом між тим, що є і тим, що має бути. Поняття «технологія прийняття рішень» вимагає відповідей на такі питання: ідея, мета (чому?); кількість та якість приміщень (що робити?); ресурси (якою ціною?); використовувані технології (як це зробити?); підрядники (хто має це робити?); умови (коли це робити?); споживачі (для кого?); місце (де робити?); економічний, соціальний, екологічний, технічний ефект (що це дає?).

Процес прийняття рішень характеризується сукупністю «інтегрованих» процесів інтелектуальної діяльності управлінського та керованого персоналу, відповідною організованістю, науково обґрунтованими технологіями. Процес прийняття рішення має певні елементи: мета; той хто приймає рішення; альтернативні рішення; умови, результати та критерії відбору.

Процес прийняття рішення складається зі створення та використання певного алгоритму. В даний час не існує загальноприйнятої технології прийняття рішень. Необхідна обґрунтованість і надійність рішення дає можливість забезпечити виконання певних процедур на етапах вирішення проблеми; розробка варіантів рішення; вибір рішення; організація виконання рішення та його оцінка [37; с. 44].

Існує три способи прийняття рішень: керівник може приймати рішення самостійно; рішення може прийматися керівником після консультації з іншими людьми; люди, яких безпосередньо стосується рішення, можуть прийняти його як групове (лідер виступає як один з членів групи).

Непередбачені зміни умов ведення бізнесу часто вимагають реалізації кількох рішень одночасно, але через брак часу та ресурсів особа, яка приймає рішення, повинна знати основні способи формування пріоритетів – метод ABC та кольорове кодування.

Логіку, інтуїцію та досвід слід розглядати як три сторони трикутника для прийняття та обґрунтування рішень. В ідеалі всі ці елементи повинні бути ідеально збалансовані, але на практиці акцент значною мірою буде залежати від стилю прийняття рішень (груповий чи індивідуальний) і типу рішення в цілому [37; с. 158].

Прийняття рішень на стратегічному та операційному рівнях може бути інтуїтивним, ґрунтовним або раціональним. Оскільки рішення приймаються людьми, їх характер значною мірою несе відбиток особистості менеджера, який приймає рішення. Таким чином, прийнято розрізняти добре виважені,

імпульсивні, інертні, ризиковані та обережні рішення. У теорії управління також є три основні моделі прийняття рішень – класична, поведінкова та ірраціональна моделі. Основними факторами безпосередньої ситуації, що впливають на рішення, є: важливість рішення; тиск часу; умови, за яких працює об'єкт прийняття рішень. Залежно від ступеня визначеності інформації існують такі умови прийняття рішень: умова визначеності; умова невизначеності; стан ризику.

Отже, управлінська діяльність є складною і потребує від керівника, відповідального за прийняття управлінських рішень, мати достатньо якостей та вмінь для ефективного управління. Тому доцільно розглянути особливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в процесі управління персоналом ресторану.

1.2 Оцінка параметрів інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

De Canter - це затишний винний ресторан, що знаходиться у самому центрі Києва (вул. Велика Васильківська 62/64), і пропонує своїм споживачам меню зі страв італійської, французької, української кухні. Інформаційне забезпечення управління персоналом ресторану включає в себе збір та обробку інформації щодо наявного персоналу, його кваліфікаційних та соціальних характеристик, оцінки якості виконуваної роботи, потреб та можливостей у розвитку персоналу тощо.

В сучасних умовах прагнення до більш раціонального використання трудових ресурсів потребує нового підходу до вирішення більшості питань. Для рішення цих задач необхідно перш за все створити такі умови - економічні, організаційні, психологічні, які б стимулювали якісний продуктивний процес праці, підвищували б відповідальність за дотримання ефективної діяльності закладу ресторанного господарства. Менеджмент системи персоналу в сучасний період є одним з найважливіших факторів,

вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем. Функціонування ресторану залежить не лише від ефективного управління, а й від вірного формування та здійснення форм і методів управління персоналом. У зв'язку з цим особливого значення набуває удосконалення системи управління персоналом, і в першу чергу, стратегічного управління. В умовах постійно зростаючої конкуренції завдання завоювання й утримання рестораном стійкого рейтингу та ефективності роботи вимагає формування і реалізації адекватної, науково обгрунтованої системи управління персоналом. І якщо раніше головна увага приділялася розвитку й вдосконаленню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то в даний час зроблено крен у бік людського фактору - іншими словами, сутність і ефект бізнесу визначають люди.

Організаційна структура ресторану, представлена на рис. 1.1.

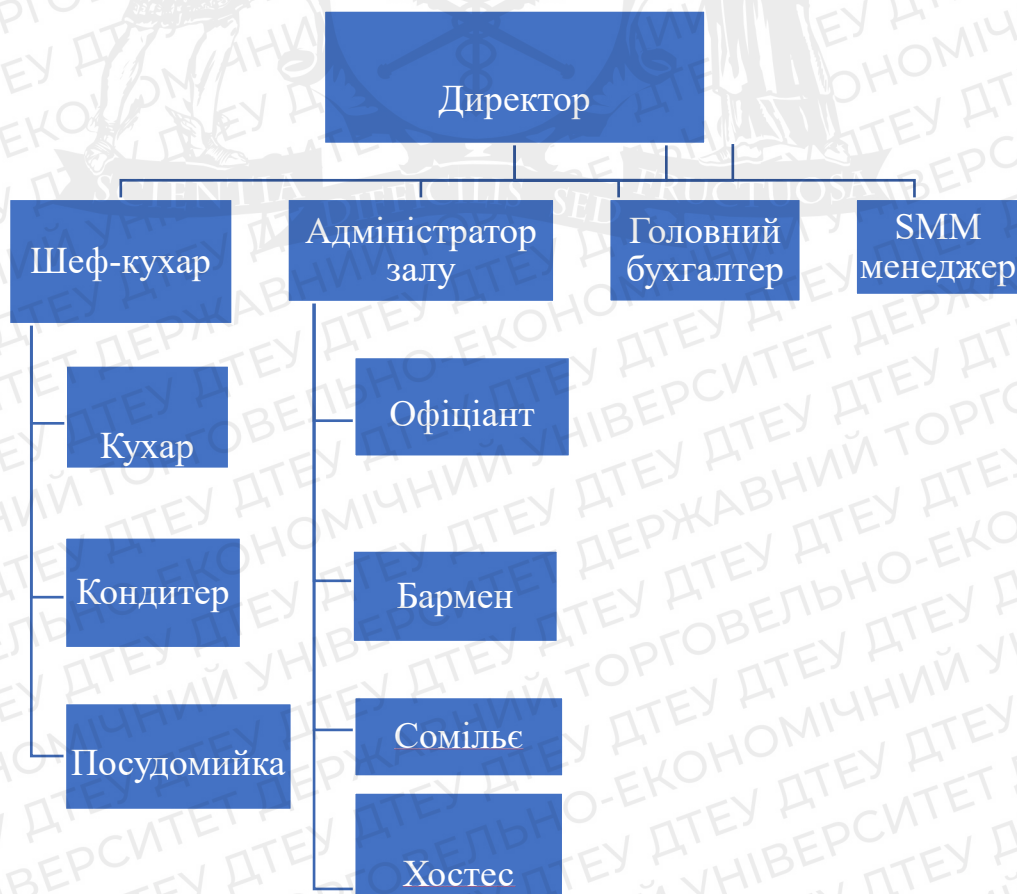


Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану «De Canter», м. Київ

Для підготовки процесу імплементації інформаційного забезпечення управління проведемо аналіз кадрової політики ресторану «De Canter» (табл. 1.1). Оскільки зміни у складі працівників кухні та керівництва не відбувались, дослідимо зміни у чисельності сервісного персоналу.

Таблиця 1.1

**Показники чисельності сервісного персоналу ресторану
«De Canter», м. Київ, осіб**

| № з/п | Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 р. до 2019 р. | | 2021 р. до 2020 р. | |
|-------|---|------|------|------|--------------------|---------|--------------------|---------|
| | | | | | Осіб | % | осіб | % |
| 1 | Середньоспирско-ва чисельність персоналу, в т.ч.: | 12 | 13 | 15 | +1,00 | +8,33 | +2,00 | +15,38 |
| 2 | - керівник відділу | 2 | 2 | 2 | 0,00 | - | 0,00 | - |
| 3 | - офіціанти | 5 | 6 | 7 | +1,00 | +20,00 | +1,00 | +16,67 |
| 4 | - адміністратор залу | 1 | 2 | 2 | +1,00 | +100,00 | 0,00 | - |
| 5 | - хостесс | 1 | 1 | 2 | 0,00 | - | +1,00 | +100,00 |
| 6 | - сомельє | 1 | 1 | 1 | 0,00 | - | 0,00 | - |
| 7 | - бармен | 3 | 2 | 2 | -1,00 | -33,33 | 0,00 | - |

З даних табл. 1.1 видно, що протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання чисельності персоналу на 3 особи або на 25,00%.

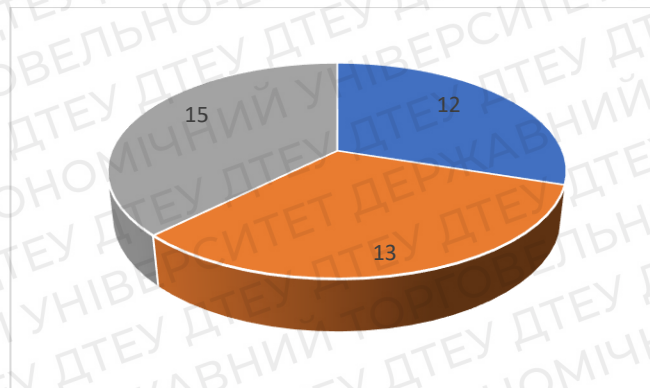


Рис. 1.2. Середньоспирскова чисельність персоналу «De Canter», м. Київ, 2019-2021 рр.

Зокрема, у 2020 році, порівняно з 2019 роком відбулося зростання чисельності персоналу на 1 особу або на 8,33%; протягом 2021 року,

порівняно з попереднім періодом, відбулося зростання чисельності персоналу на 2 особи або на 15,38% – це пов'язано із збільшенням кількості наданих послуг. У табл. 1.2 проведений поглиблений аналіз якісного складу працівників ресторану «De Canter».

Таблиця 1.2

Якісний склад сервісного персоналу ресторану «De Canter»

| Показник | 2019 рік | | 2020 рік | | 2021 рік | | 2020 р. до 2019 р. | | 2021 р. до 2020 р. | |
|--------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| | чол. | % | чол. | % | чол. | % | % | чол. | % | чол. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Чисельність персоналу | 12 | 100 | 13 | 100 | 15 | 100 | +1,00 | +8,33 | +2,00 | +15,38 |
| 2. За статтю: | | | | | | | | | | |
| – жінки | 9 | 75,00 | 10 | 76,92 | 12 | 80,00 | +1 | +11,11 | +2 | +20,00 |
| – чоловіки | 3 | 25,00 | 3 | 23,08 | 3 | 20,00 | 0 | - | 0 | - |
| 3. За віком (років): | | | | | | | | | | |
| - 15-28 років | 3 | 25,00 | 3 | 23,08 | 4 | 30,77 | 0 | 0,00 | +1 | +33,33 |
| - 29-49 років | 7 | 58,33 | 8 | 61,54 | 9 | 69,23 | +1 | +14,29 | +1 | +12,50 |
| - 50-55 років | 1 | 8,33 | 1 | 7,69 | 1 | 7,69 | 0 | - | 0 | - |
| - старші 56 років | 1 | 8,33 | 1 | 7,69 | 1 | 7,69 | 0 | - | 0 | - |
| 4. За рівнем освіти: | | | | | | | | | | |
| - вища | 1 | 8,33 | 1 | 7,69 | 1 | 7,69 | 0 | - | 0 | - |
| - середня спеціальна | 3 | 25,00 | 3 | 23,08 | 3 | 23,08 | 0 | - | 0 | - |
| - середня | 8 | 66,67 | 9 | 69,23 | 11 | 84,62 | +1 | +12,50 | +2 | +22,22 |
| 5. За трудовим стажем: | | | | | | | | | | |
| - до 3 років | 6 | 50,00 | 7 | 53,85 | 9 | 69,23 | +1 | +16,67 | +2 | +28,57 |
| - від 3 до 10 років | 4 | 33,33 | 4 | 30,77 | 4 | 30,77 | 0 | - | 0 | - |
| - від 11 до 15 років | 1 | 8,33 | 1 | 7,69 | 1 | 7,69 | 0 | - | 0 | - |
| - більше 15 років | 1 | 8,33 | 1 | 7,69 | 1 | 7,69 | 0 | - | 0 | - |

Аналізуючи дані табл. 1.2, можемо зробити висновки, що на підприємстві переважає за статтю жіночий персонал – 92,31%, чоловіків 23,08%. За віком на підприємстві персонал вікової категорії 29-49 років має найбільшу питому вагу – 69,23%; а найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років (7,69%). Тобто, трудовий колектив підприємства є досить молодим. Крім того, на підприємстві працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі до 3 років, тобто є передумови та досвід для успішного і ефективного ведення діяльності. За рівнем освіти переважає персонал з середньою освітою – 84,62%. Це переважно офіціанти.

Проведемо оцінку руху персоналу та динаміки показників навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації у ресторану «De Canter» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рух сервісного персоналу ресторану «De Canter», м. Київ

| № з/п | Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2020 р. до 2019 р. (+/-),% | 2021 р. до 2020 р. (+/-),% |
|-------|---|---------|---------|---------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Середньоспискова чисельність персоналу | 12 | 13 | 15 | +8,33 | +15,38 |
| 2 | Прийнято працівників за рік, осіб | 2 | 1 | 2 | -50,00 | +100,00 |
| 3 | Звільнено працівників за рік, осіб | 1 | 1 | 2 | - | +100,00 |
| 4 | Пройшло навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації | 2 | 3 | 4 | +50,00 | +33,33 |
| 5 | Коефіцієнти: | | | | | |
| | - обороту з приймання | 0,17 | 0,08 | 0,13 | -52,94 | +62,50 |
| | - обороту зі звільнення | 0,08 | 0,08 | 0,13 | - | +62,50 |
| | - стабільності кадрів | 0,92 | 0,85 | 0,93 | -7,61 | +9,41 |

Отже, середньоспискова чисельність персоналу практично є сталою, позитивним моментом у діяльності ресторану «De Canter» є стабільність кадрів та трудової дисципліни. Підприємство прагне, щоб кожен працівник був фахівцем у своїй справі, тому існує потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу. Так, за 2021 рік первинну професійну підготовку пройшло 2 особи (0,5%) та підвищення кваліфікації персоналу також 2 особи (0,5%) від всієї кількості персоналу.

Для здійснення загальної організаційно-економічної характеристики ресторану «De Canter» проаналізуємо його динаміку (табл. 1.4). Річну звітність про фінансові результати підприємства за 2019 - 2020 рік.

Таблиця 1.4

**Динаміка результатів господарської діяльності ресторану «De Canter»,
м. Київ за 2019-2020 рр., грн.**

| Стаття | Роки | | Абс.відх. (+/-) | Т.зр. (%) 2020/2019 | Т.пр. (%) 2019/2020 |
|--|---------|---------|--------------------|------------------------|------------------------|
| | 2019 | 2020 | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 697,6 | 542,5 | -155,1 | 1,09 | 0,09 |
| Інші доходи | 0,3 | 0 | - 0,3 | 0 | -1 |
| Інші витрати | (755,1) | (743,2) | -11,9 | 0,98 | -0,015 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -257,2 | -200,7 | -56,5 | 0,78 | 0,22 |
| Чистий прибуток (збиток) | -257,2 | -200,7 | - 56,5 | 0,78 | 0,22 |

Виконавши розрахунки результатів господарської діяльності ресторану «De Canter», м. Київ за 2019-2020 рр., можемо спостерігати наступні результати: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) впав на 155,100 грн., або на 8,3% , у зв'язку з карантинном у час Covid 19 , так як збільшення доходу показує, що ресурси підприємства стали використовувати більш ефективно. Стосовно статті «Інші доходи», то

нажаль вони не збільшилися, а навіть знизилися на 300 грн. порівняно з попереднім роком. Таку тенденцію пояснює зниження рівня попиту на супутні послуги, що пропонує ресторан. Також зниження показника інших доходів спонукало і до зниження інших витрат підприємства, різниця між 2018 та 2019 рр. досягла 11900 грн., в принципі, якщо б зниження інших витрат не супроводжувалося б зниженням інших доходів, то така зміна несе позитивний вплив на підприємство. Але якщо порівняти інші витрати з чистим доходом, то ми бачимо, що ресторан «De Canter» працював на збиток ці два роки, так як чисті витрати перевищують чистий прибуток у 2019 році на 257200 грн. та у 2020 році на 200700 грн. Єдиний позитивний момент – це те, що збиток ресторану за рік впав на 56500 грн. Показники по статті «податок на прибуток» дорівнюють 0, це пояснюється тим, що фінансовий результат ресторану від’ємний, тобто підприємству немає з чого платити податки. Зміна показника чистого доходу ресторану «De Canter» за 2019-2020 роки. (рис.1.3)

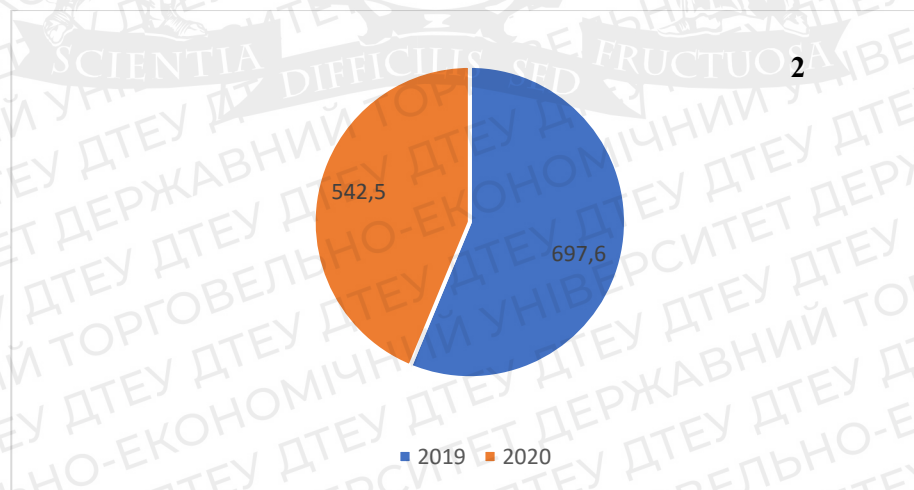


Рис.1.3. Чистий дохід у ресторані «De Canter», м. Київ за 2019-2020 роки

Отже, ресторан «De Canter» працював в мінус, а не на чистий прибуток. Але, як можемо спостерігати, рівень збитку з 2019 року зменшився на 93800 грн. порівняно з 2020 роком. Причини збитковості ресторану, ґрунтуються на неефективній системі управління,

необ'єктивності цінової політики та некомпетентності штату керівників та персоналу.

Стратегічний фактор конкурентної переваги персоналу - конкретна характеристика персоналу, по якій він може перевершити персонал інших ресторанів після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу аналізованої характеристики в порівнянні з конкуруючими.

В рамках інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану проводиться оцінка трудового потенціалу, яку можна подати у вигляді наступної таблиці (табл. 1.3.):

Таблиця 1.3

**Експертна оцінка використання елементів трудового потенціалу
ресторану «De Canter», м. Київ**

| Складові | Параметри | Вага | Бали | Зважена оцінка |
|--|--|------|------|----------------|
| Кадрові можливості | 1.Рівень кваліфікації персоналу | | 2 | |
| | 2.Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві | | 1 | |
| | 3.Розвиненість системи мотивації персоналу | | 0 | |
| | 4.Ступень творчої ініціативності персоналу | | 1 | |
| Підсумкова оцінка | | 0,4 | 3 | 1,2 |
| Організаційні можливості | 1.Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури; | | 1 | |
| | 2.Рівень відповідності організаційної культури | | 1 | |
| | інноваційному розвитку підприємства; | | 1 | |
| | 3.Рівень компетенції керівників | | 1 | |
| 4.Розвиненість системи інформаційного забезпечення | | | | |
| Підсумкова оцінка | | 0,4 | 4 | 1,6 |
| Фінансові можливості | 1.Рівень оплати праці персоналу | | 1 | |
| | 2.Система матеріальної мотивації персоналу | | 1 | |
| | 3.Залученість персоналу до отримання прибутку | | 1 | |
| | 4.Внесок персоналу у фінансову стійкість підприємства | | 1 | |
| Підсумкова оцінка | | 0,2 | 4 | 1,2 |

Експертами виступали: генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, директор маркетингового відділу.

Підсумкова оцінка рівня трудового потенціалу ресторану:

$$1,2 + 1,6 + 0,8 = 3,6.$$

Оцінка рівня трудового потенціалу підприємства здійснюється за наступною шкалою: від 0 до 1,0 – низький рівень, від 1,1 – до 3,0 – середній рівень, від 3,1 до 4 – високий рівень. Отже, аналіз показав, що підприємство має високий рівень трудового потенціалу.

Мета кадрової політики закладу ресторанного господарства – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності функціонування ресторану з метою виконання покладених на нього функцій та завдань надання послуг харчування. Розуміючи всю важливість наявності в компанії висококваліфікованих фахівців, складність і великі витрати на їх навчання компанія керується передовими методами і практиками управління персоналу для мотивації співробітників компанії на довготривалу і якісну роботу. Кадрова політика закладів ресторанного господарства базується на таких принципах, як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

Основним завданням кадрової політики закладу ресторанного господарства є:

- Визначення потреби в певних категоріях персоналу на перспективу відповідно до HR-стратегії розвитку та існуючого штатного розкладу.
- Використання сучасних методів пошуку, відбору та комплекс заходів щодо професійної, організаційної та соціальної адаптації персоналу.
- Аналіз забезпеченості закладу ресторанного господарства персоналом потрібної кваліфікації та організація проведення на

підприємстві оцінки рівня знань та навичок працівників та розвитку ключових компетенцій.

– Підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення навчання як в межах ресторану, так і за його межами, що забезпечує належний рівень знань та компетентність персоналу.

– Виявлення працівників, що мають лідерські якості та високі професійні досягнення, та здійснення цілеспрямованої підготовки для просування на керівні посади в майбутньому.

– Постійне удосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників з метою забезпечення чіткого взаємозв'язку між результатами ефективності діяльності персоналу та розміром отриманої винагороди.

Для визначення інформаційних потреб управлінського персоналу пропонуємо використовувати методологічний підхід, який полягає в аналізі професійних обов'язків керівників різних рівнів, визначенні їхніх управлінських рішень в рамках делегованих повноважень і на цій основі формування необхідної інформаційної бази[1; с. 144].

Зокрема, досліджено визначення інформаційних потреб мережевого менеджера на стратегічному рівні. Виходячи з типової посадової інструкції та специфіки ресторанного бізнесу, до основних обов'язків менеджера на стратегічному рівні входять: розробка та затвердження організаційно-фінансових структур, контроль за виконанням рішень засновницької ради, управління стратегічним розвитком тощо.

На основі визначених прав менеджера мережі створюється перелік найважливіших стратегічних рішень, які він приймає в рамках своїх обов'язків. Такими рішеннями можуть бути: затвердження бізнес-процесів і центрів відповідальності мережі, вибір концепції установи та методів моніторингу стратегії.

На основі основних стратегічних рішень, які приймає менеджер мережі закладів ресторанного господарства, створюють необхідну інформаційну базу, яка має містити інформацію про: стратегічні цілі мережі; бізнес-процеси та організаційна структура мережі, стан ринку ресторанних послуг та цільового споживача, доступні дослідження проблем моніторингу стратегії, дослідження практики конкуренції тощо.

Аналогічно аналіз інформаційних потреб усієї управлінської команди при прийнятті стратегічних рішень по управлінню персоналом у мережі ресторанів, результати якого зведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

**Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в ресторані
«De Canter», м. Київ[1; с. 145]**

| Суб'єкт управління (посада, функції) | Інформаційне забезпечення |
|--------------------------------------|---|
| Рада акціонерів | Інформація про ринок ресторанних послуг та вимоги до персоналу |
| | Інформація про наявні фінансові ресурси та можливості спрямування їх на стимулювання персоналу |
| Керуючий рестораном | Інформація про стратегічні завдання закладу |
| | Інформація про наявність та достатність персоналу |
| | Інформація про відгуки споживачів про роботу персоналу |
| | Інформація про інноваційні технології в сфері управління персоналом та підвищення його кваліфікації |
| Керівник кадрового підрозділу | Інформація про стиль управління персоналом конкурентів, інформація про персонал власної мережі. |

При побудові інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану пропонується керуватися такими принципами:

- для оцінки ефективності окремих центрів відповідальності використовуються фінансові та нефінансові показники. Ці дані використовуються для розрахунку показників ефективності бізнес-процесів, що характеризують взаємозв'язок між досягнутим результатом і використаними трудовими та фінансовими ресурсами. Але для того, щоб оцінити роботу керівників, система бухгалтерського обліку повинна надавати інформацію про показники, які контролюються відповідним центром;
- бюджети витрат слід розробляти з урахуванням розподілу повноважень щодо прийняття управлінських рішень у сфері регулювання споживання ресурсів на окремі бізнес-процеси;
- інформування керівників про досягнення контрольованих показників для центру відповідальності, причини відхилень, тенденції використання ресурсів, здійснюється через систему управлінської звітності.

Таки чином, критерії інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану розробляються відповідно стратегічних задач, поставлених перед рестораном, і можуть змінюватись в залежності від специфіки ресторану, належності його до мережі та інших чинників, тому вважаємо за доцільне розглянути на прикладі існуючого ресторану проблематику інформаційного забезпечення управління персоналом.

Управлінська діяльність є складною і потребує від керівника, відповідального за прийняття управлінських рішень, мати достатньо якостей та вмінь для ефективного управління. Тому доцільно розглянути особливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в процесі управління персоналом ресторану.

Критерії інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану розробляються відповідно стратегічних задач, поставлених перед рестораном, і можуть змінюватись в залежності від специфіки ресторану, належності його до мережі та інших чинників, тому вважаємо за доцільне розглянути на прикладі існуючого ресторану проблематику інформаційного забезпечення управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «DE CANTER», М. КИЇВ

2.1. Імплементация інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

Важлива вимога до планування працезабезпечення – його безперервність, іншими словами, систематичне уточнення з урахуванням знов виявлених резервів і обставин.

Серед позитивних рис організаційної культури ресторану «De Canter», що позитивно впливають на його трудовий потенціал, можна виділити:

1. Рационально організовану систему навчання новачків: проходження іспитового терміну, що у більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці, закріплення досвідчених наставників, що допомагають розібратися в специфіці роботи.
2. Символіка ресторану, випуск різної продукції з цією символікою.
3. Комплекс заходів. Наприклад, заходи з приводу закінчення навчання, стажування (урочисте вручення дипломів, сертифікатів).
4. Проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: ювілеї працівників, виїзди на природу, відвідування групи здоров'я, басейну, солярію й ін.
5. Запис на плівку основних подій у житті фірми: конференцій, семінарів, урочистих заходів та ін.

Також дуже відмітним є і те, що більшість працівників знають місію, мету, стратегію і структуру ресторану «De Canter», хоча інформацію про них вони одержали з різних джерел: частіше від колег, ніж від безпосереднього керівництва. На підставі отриманих експериментально даних, можна зробити висновок, що в цілому, ресторан «De Canter» має основні складові організаційної культури, що допомагає зміцнити колектив, зберегти досвідчених працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії відповідно її конкурентоспроможності.

При підборі персоналу особливу увагу звертають на дві риси характеру претендента на роль офіціанта – щирість і любов до людей. З однієї сторони потрібно шукати людей зі стандартним набором якостей: охайність, розторопність, хороша реакція. З іншої – вони повинні бути знавцями вишуканої кухні, алкогольних напоїв, а також гурманами в частині кавових і чайних напоїв.

Офіціант за призначенням – це людина, зацікавлена в ресторанному сервісі, як в деякому виді мистецтва. Хай на перших порах, він мало що знає про ресторанне мистецтво, але важливі не стільки знання, скільки допитливість. Офіціант повинен з видимим задоволенням розповідати клієнтам про ту чи іншу страву, смакові гамі, співвідношення з напоями. Тоді у відвідувачів виникне зацікавленість до конкретного підприємства і ще і тому, що тут він може взяти щось новеньке, цікаве в області кулінарії.

Офіціант разом з метрдотелем – повноправний господар залу. Його праця тісно зв'язана з людьми, тому від офіціанта вимагається щоб він знав не тільки техніку обслуговування, кулінарну характеристику страв, але й основи етики і психології.

Тому для дотримання всіх особливостей обслуговування з врахуванням специфіки ресторану та посадових обов'язків офіціантів регулярно проводиться навчання та розвиток персоналу.

Мотивація - ще один ключ до формування "правильного" персоналу. Лише вмотивована людина зможе віддавати роботі більше і краще. Це ще одне завдання для керівника – знайти, що стане мотивацією для його конкретного підлеглого. Це може бути і грошова винагорода, і підвищення у посаді, проста похвала чи безперервний контроль з боку керівництва. Неодмінно вагомою мотивацією є розуміння працівником того, що йому подобається робота і що тут він на своєму особливому місці.

Також важливою вимогою до обслуговуючого персоналу ресторану є висока етична культура. Це значимий критерій при підборі й розстановці кадрів, особливо на посади офіціантів, барменів, метрдотелів, які є

центральними фігурами в залі ресторану. Основне правило обслуговування - до всіх без виключення гостей персонал повинен бути бездоганно ввічливий, уважний і тактовний.

Етична культура праці визначається в першу чергу рівнем кваліфікації та професійної майстерності кадрів, їх загальноосвітньою підготовкою і передбачає достатній рівень їх особистої загальної й професійної культури, етикету, етики та естетики праці. Від працівників ресторану вимагається наявність абсолютної дисципліни у виконанні професійних обов'язків, високого загальнокультурного рівня, дотримання правил службового та професійного етикету. Для етики службових відносин важливими є такі якості, як взаємоповага і взаємодопомога, виконавча дисципліна та творчий підхід до справи, сумлінність та відповідальність, уміння працювати у команді.

Професійна етика покладається в основу взаємовідносин із клієнтами і вимагає від працівника ввічливості та коректності, тактовності, доброзичливості, чуйного ставлення до гостя. На жаль, багатьма працівниками сфери обслуговування не враховується: саме слово "обслуговування" походить від слова "служити" гостю, що неможливо без щирого бажання прислужитися йому, бути йому корисним. Тобто висока майстерність гостинності передбачає вміння вгадати бажання гостя, випередити його очікування.

Естетична культура праці базується на дотриманні законів естетики – науки про красу. Вона полягає не тільки у створенні естетичного середовища, в якому відбувається процес обслуговування = гарний інтер'єр, відсутність подразників, що заважають емоційному комфорту, але й включає естетику зовнішнього вигляду працівника, особисту гігієну, формений одяг, наявність смаку у використанні косметики, прикрас та аксесуарів, естетику поведінки (гарні манери, жести, культура мовлення, привітний вираз обличчя, посмішка). Це дозволяє створити обстановку максимальної сприятливості, емоційної рівноваги, комфорту. Підвищення рівня культури праці передбачає

правильний підбір кадрів, наявність постійної системи навчання та підвищення їх кваліфікації, рівня загальної культури та зацікавленості у спільних результатах діяльності через ефективну мотивацію[14, с. 207].

Основним методом інформаційного забезпечення персоналу в ресторані «De Canter» є інструктажі з подальшою перевіркою якості знань. Офіціант повинен добре знати меню і характеристику страв, склад продуктів, з яких їх готують, гарніри і соуси до них, напої, уміти запропонувати правильне поєднання окремих страв і напоїв. Також він має знати специфіку роботи підприємства ресторанного господарства, форму і документацію розрахунку зі споживачами, правильно організувати своє робоче місце, дотримуватися правил етикету. Офіціанти високої кваліфікації повинні вміти змішувати й оформляти салати, готувати коктейлі в присутності відвідувача. Всі подробиці обслуговування викладені в технологічних та інструкційних картах ресторану для сервісного персоналу, і під час навчання офіціанти проходять інструктажі та закріплюють знання основних процедур під час обслуговування. Періодично (раз на місяць) офіціанти здають тести на знання основних правил обслуговування, побудованих на нормативно-правових актах та корпоративних стандартах ресторану «De Canter».

Перевагою існуючих технологій навчання є їх професійна спрямованість, націлена виключно на професійні сервісні звички та вміння сервісного персоналу.

Недоліком існуючих технологій є відсутність психологічних тренінгів та занять з командної роботи, які також важливі для ресторанного сервісного персоналу. Тому доцільно впровадити деякі інноваційні технології в діяльність ресторану та оцінити їх ефективність.

2.2. Ефективність пропозицій покращення інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану

Під час проведеного в роботі дослідження визначено, що на вітчизняних підприємствах, до яких і відноситься досліджуване підприємство

ресторан «De Canter», навіть якщо і проводиться активна політика підвищення кваліфікації, то вона мало або взагалі не сприяє зростанню працівників. У більшості випадків єдиним стимулом для продовження навчання і підвищення кваліфікації працівника реально є забезпечення його зайнятості. В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці та скорочення чисельності зайнятих у промисловості, працівник змушений освоювати суміжні роботи і підвищувати кваліфікацію при збільшенні обсягу сполучення виконуваних робіт, щоб мати більші гарантії зайнятості на підприємстві. Особливості здійснення інвестиційної підтримки якості персоналу обумовлені впливом ряду факторів, а саме: наявністю умов стабільної зайнятості персоналу; можливістю успішного працевлаштування на ринку праці; підвищенням заробітної плати; можливістю професійно-кваліфікаційного зросту і посадового переміщення на більш високий рівень.

Для підвищення кваліфікації працівників буде укладено договори з спеціалістами факультету ресторанного господарства Київського Національного торговельно-економічного університету про почергове навчання всіх офіціантів на протязі 3 міс. для підвищення їх кваліфікації, що дозволить виконання більш якісного обслуговування і відповідно підвищить продуктивність їх праці. В програму навчання буде включено зазначені вище тренінги, а також інші інноваційні методи навчання, розроблені на кафедрі університету. При відправленні офіціанта на курси підвищення кваліфікації з ним одночасно укладається трудовий контракт, в якому обумовлено працю в ресторані «De Canter» не менше 3-х років після проходження курсів. У випадку дострокового розірвання контракту працівник має компенсувати підприємству вартість навчання.

Розрахуємо економічні показники до і після проведення заходів з підвищення інформаційного забезпечення та розвитку персоналу ресторану «De Canter» (табл. 2.1.). Період впровадження заходів – 3 роки, додаткових інвестицій заходи не потребують і виконуються за рахунок прибутку

підприємства. Оскільки дані заходи будуть проводитись щорічно, можна розрахувати економічний ефект протягом найближчих трьох років.

Витрати на інформаційне забезпечення визначаються з вартості відповідних курсів з підвищення кваліфікації, тренінгів тощо, проведення опитувань споживачів, моніторингу якості роботи персоналу та впровадження інформаційної системи оцінювання кадрового забезпечення з аналізом ефективності роботи кожного працівника. За досвідом інших компаній та аналізом ринкової пропозиції на підвищення ступеню інформаційного забезпечення, ці витрати складають близько 300 тис. грн.. на рік, що складає 7-8% від звичайних витрат підприємства на персонал.

Дані результати розраховані за внутрішніми методиками ресторану «De Canter».

Вихідні дані проекту:

- термін реалізації проекту – 3 роки;
- ставка дисконтування – 24%;
- податок на прибуток – 25%.

Таблиця 2.1.

**Аналіз інвестицій в розвиток персоналу ресторану
«De Canter», м. Київ**

| Роки | 0 | 1 | 2 | 3 |
|------------------------------|---------|----------|----------|----------|
| Грошові вкладення | 300000 | 300000 | 300000 | - |
| Додатковий дохід | - | 3877000 | 4825000 | 6011000 |
| Розрахункова собівартість | - | 3500000 | 4200000 | 5500000 |
| Додаткові витрати | - | 60000 | 60000 | 60000 |
| Валовий прибуток від проекту | - | 17000 | 265000 | 551000 |
| Податок на прибуток | - | 4250 | 66250 | 137750 |
| ОГП | -300000 | 12750 | 198750 | 413250 |
| Кумулятивний грошовий потік | -300000 | -287250 | -88500 | 324750 |
| Коефіцієнт дисконтування | 1 | 0,8065 | 0,6504 | 0,5245 |
| Дисконтований грошовий потік | -300000 | 10282,26 | 129259,9 | 216744,4 |

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$NPV = -300000 + 12750 * 0,8065 + 198750 * 0,6504 + 413250 * 0,5245 =$$

$$= 56300 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо період окупності інвестицій у проект:

$$POI = \frac{IB}{ЧГП}$$

$$POI = 900000 / 624750 = 1,44 \text{ років.}$$

Тобто проект окупиться за півтора року.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика показників результативності персоналу ресторану «De Canter», м. Київ

| Показники результативності персоналу | До впровадження проекту | Після впровадження проекту | | |
|---|-------------------------|----------------------------|-------|-------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 |
| Продуктивність праці, тис. грн. на одного працівника | 252 | 390 | 405 | 420 |
| Питома вага витрат на інформаційне забезпечення персоналу в загальній сумі витрат на персонал, % | 5 | 7 | 8 | 10 |
| Ефект від реалізації особистих творчих планів, млн. грн. | 5,621 | 6,855 | 7,215 | 8,114 |
| Прогнозне зростання прибутку підприємства, яке отримано за рахунок зміни продуктивності праці та відшкодування витрат на інформаційне забезпечення персоналу, млн. грн. | 2,340 | 3,877 | 4,825 | 6,011 |

Як бачимо, є значний результат від впровадження нематеріального стимулювання персоналу, тобто цей захід є дієвим. Загальне зростання прибутку складе:

- порівняно зі станом до мотивації: $6,011 - 2,340 = 3,671$ млн. грн. за 3 роки, в середньому 1,22 млн. грн. на рік;
- порівняно з 1 роком впровадження заходів: $6,011 - 3,877 = 2,134$ млн. грн.

Таким чином, впровадження інноваційних заходів з покращення інформаційного забезпечення управління персоналом як засобу підвищення ефективності використання соціально-економічного потенціалу сервісного персоналу ресторану «De Canter» має значний матеріальний економічний ефект.

В розділі було досліджено забезпеченість сервісним персоналом та методи інформаційного забезпечення управлінської діяльності щодо працівників ресторану «De Canter», визначено основні засади функціонування системи навчання, стандарти обслуговування та вимоги до персоналу.

На основі проведеного дослідження запропоновано вдосконалити систему навчання персоналу шляхом впровадження інноваційних тренінгів, впровадити автоматизовану систему інформаційного забезпечення та оцінювання, моніторинг задоволеності споживачів та інші заходи, а також за результатами досліджень вдосконалити існуючі стандарти організаційної культури та впровадити додаткові.

Розвиток організаційної культури та інноваційні технології інформаційного забезпечення управління в ресторані дозволять підвищити трудову мотивацію працівників, сприятимуть стимулюванню трудових показників працівників, формуванню певної трудової лінії поведінки працівника, спрямованої на процвітання підприємства, спонуканні працівника до найбільш повного використання свого фізичного й розумового потенціалу в процесі здійснення покладених на нього обов'язків.

ВИСНОВКИ

Роботу присвячено дослідженню вдосконалення інформаційного забезпечення управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства України. Роботу виконано на матеріалах ресторану «De Canter», м. Київ. В роботі було поставлено та виконано наступні завдання:

- здійснено визначення теоретичних засад інформаційного забезпечення персоналу ресторанного бізнесу. Управлінська діяльність є складною і потребує від керівника, відповідального за прийняття управлінських рішень, мати достатньо якостей та вмінь для ефективного управління. Тому доцільно розглянути особливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в процесі управління персоналом ресторану;

- досліджено організацію інформаційного забезпечення управління персоналом в ресторані «De Carter». Критерії інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану розробляються відповідно стратегічних задач, поставлених перед рестораном, і можуть змінюватись в залежності від специфіки ресторану, належності його до мережі та інших чинників, тому вважаємо за доцільне розглянути на прикладі існуючого ресторану проблематику інформаційного забезпечення управління персоналом;

- проведено оцінку стану та інформаційного забезпечення персоналу ресторану. На підставі отриманих експериментально даних, можна зробити висновок, що в цілому, ресторан «De Canter» має основні складові організаційної культури, що допомагає зміцнити колектив, зберегти досвідчених працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії відповідно її конкурентоспроможності;

- здійснено визначення переваг та недолік існуючих технологій інформаційного забезпечення персоналу ресторану «De Carter». Також приділено увагу корпоративній культурі та мотиваційним аспектам підвищення продуктивності праці;

- проведено дослідження перспектив впровадження інноваційних технологій інформаційного забезпечення в сфері управління персоналом ресторану «De Carter». Основним методом інформаційного забезпечення персоналу в ресторані «De Carter» є інструктажі з подальшою перевіркою якості знань. Тому запропоновано вдосконалення методик інформаційного забезпечення шляхом тренінгів з підвищення кваліфікації, впровадження автоматизованої систем знань та тестування персоналу та ряд інших інноваційних кроків;

- здійснено аналіз ефективності інноваційних рішень в сфері інформаційного забезпечення управління персоналом ресторану «De Carter». Впровадження інноваційних заходів з покращення інформаційного забезпечення управління персоналом як засобу підвищення ефективності використання соціально-економічного потенціалу сервісного персоналу ресторану «De Carter» має значний матеріальний економічний ефект.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Коноваліхіна Т.О. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ресторанному бізнесі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.2010. Випуск 3. С.143-147.
2. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
3. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Х. : ООО «Фортуна-пресс», 2008. 386 с.
4. Горбань Є.А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 149-151.
5. Лесечко М. Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навч. Посібник. Львів, ЛРІДУ УАДУ, 2013. 100 с.
6. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
7. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні. [3-те вид., переробл. ідоп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
8. Ревак І.О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України. Дис. Д.е.н. спец. 21.04.01. Львів, ЛНУ ім.. Франка, 2016. 474 с.
9. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / за заг. ред. М.П. Бутка [Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
10. Жадько К. С. Організаційно-методичні засади інформаційного забезпечення управління підприємствами: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01Д., 2003. 218 с.

11. Захарова І.В. Основи інформаційно-аналітичної діяльності. К. : ЦУЛ, 2013. 336с.
12. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи :Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 278 с.
13. Петрова І.О. Інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасній Україні.*Вісник ЧДУ. Наукові праці.*2011. Вип.134. с. 45-48.
14. Митник С.І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна.* 2016. Вип. 50. С.205-208.
15. Пожуєва Т.О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці. *Гуманітарний вісник ЗДІА.* № 43. 2010. с. 247-254.
16. Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. / К. А. Заславська. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 199 с.
17. Осовська, Г. В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 4-те вид., переробл. і допов. – Київ : Кондор, 2018. – 562 с.
18. Свидрук, І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. І. Свидрук. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 223 с.
19. Скібіцька Л.І. С 42 Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с. Т 1.
20. Стефановская, С. Менеджмент ресторана: чому и зачем учить персонал? [Текст] / С. Стефановская // Рестораторъ. – Київ, 2017. – № 11. – С. 40-45.
21. Тимохова, Г. Б. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. Б. Тимохова, Т. А. Білокінь. – Київ : Кондор, 2017. – 342 с.
22. Черваньов, Д. Менеджмент : Терміни, тести, вправи, завдання, навч. конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертац. робіт: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Черваньов. – Київ : Київський університет, 2018. – 853 с.

23. Т 1. Adizes Institute Global Headquarters. URL :
https://adizes.com/management_styles.

24. Restaurant Industry 2030. URL :
<https://restaurant.org/downloads/pdfs/research/restaurant2030.pdf>.

25. Лідерство Лайсеса-Фаера: визначення, поради та приклади. URL :
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/laissez-faire-leadership>. Т 1.

26. Ресторанна індустрія 2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://www.reportlinker.com/market-report/Food-Services/9279/Restaurant?utm_source=adwords1&utm_medium=cpc&utm_campaign=Tourism&utm_adgroup=Restaurant_Business&gclid=EAIaIQobChMIIs4uAs7_f7AIVm9wYCh3uiwLWEAAAYAiAAEgIvq_D_BwE.

27. Переваги та недоліки спрощеного керівництва. URL :
<https://brandongaille.com/15-facilitative-leadership-advantages-and-disadvantages/>. Т.10