

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Брандт Ілля
Євгенійович

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис керівника

Охріменко Алла
Григорівна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Брандт Іллі Євгенійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології оцінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо сучасних технологій оцінки персоналу ресторанної мережі.

Об'єкт дослідження – процес управління технологіями оцінки персоналу ресторану 044 Cafe.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади технологій оцінки персоналу ресторанної мережі.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів оцінки персоналу ресторану

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

2.1. Імплементация інноваційних методів оцінки персоналу ресторану

2.2. Ефективність пропозицій покращення персоналу ресторану

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|---|------------------------------------|----------------------------------|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу | 30.09.2022 р.- 30.12.2022 р. | 30.09.2022 р.- 30.12.2022 р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р. | 01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 03.03.2023 р.- 05.03.2023 р. | 03.03.2023 р.- 05.03.2023 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 07.03.2023 р.- 23.05.2022 р. | 07.03.2023 р.- 23.05.2022 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 24.05.2023 р.- 29.05.2022 р. | 24.05.2023 р.- 29.05.2022 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру | 02.06.2023 | 02.06.2023 |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 03.06.2023 | 03.06.2023 |
| 11 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | | |
| 12 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Згідно розкладу | Згідно розкладу |

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г. _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми

Ткачук Т.М. _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Брандт І.Є. _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Брант І.Є. підготував ВКР на тему «Технології оцінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу». Відповідно до поставленого завдання в роботі представлена діагностика технологій оцінки персоналу ресторану, в рамках чого показані аналітичні основи дослідження та зроблена оцінка параметрів оцінки персоналу ресторану. На основі цього запропоновані напрями удосконалення технологій оцінки персоналу ресторану, зокрема розкрита імплементація інноваційних методів оцінки персоналу ресторану та розрахована ефективність пропозицій покращення персоналу ресторану. Мета і завдання ВКР досягнуті і вона рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Бранта І. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

Ткачук Т.М.

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ДАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ 044 SAFE | 9 |
| 1.1. Аналітичні основи дослідження | 9 |
| 1.2. Оцінка параметрів оцінки персоналу ресторану | 16 |
| РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ | 25 |
| 2.1. Імплементация інноваційних методів оцінки персоналу ресторану | 25 |
| 2.2. Ефективність пропозицій покращення персоналу ресторану | 38 |
| ВИСНОВКИ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |
| ДОДАТКИ | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентних галузей, де якість обслуговування має велике значення для залучення та утримання клієнтів.

Оцінка персоналу є ключовим аспектом управління рестораном. Від якості роботи персоналу залежить задоволеність клієнтів, їх лояльність та відповідно прибутковість бізнесу. Технології оцінки персоналу можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони робітників, з'ясувати їхні можливості та потреби у навчанні та розвитку. Це дозволяє керівникам ресторанів приймати обґрунтовані рішення щодо найняття, підвищення, звільнення або покращення навчання персоналу. Окрім того, у сучасному світі технології швидко розвиваються і надають нові можливості для оцінки персоналу. Наприклад, використання аналітики даних, штучного інтелекту та машинного навчання може допомогти автоматизувати процес оцінки та зробити його більш об'єктивним. Такі технології можуть аналізувати велику кількість даних, включаючи відгуки клієнтів, результати роботи персоналу та його навчання, що дозволяє отримати більш точну картину про роботу персоналу. Крім того, в контексті сучасних викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19, ресторани шукають способи підвищити ефективність та забезпечити безпеку свого персоналу. Технології оцінки персоналу можуть бути корисним інструментом для виявлення проблемних місць у роботі, включаючи дотримання санітарних норм та правил безпеки.

Отже, актуальність дослідження теми "Технології оцінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу" полягає в тому, що вона відповідає потребам ресторанної галузі в покращенні якості обслуговування, ефективності управління та забезпеченні безпеки персоналу. Комбінація традиційних методів оцінки персоналу з новітніми технологіями може допомогти ресторанним підприємствам досягти високого рівня успішності та конкурентоспроможності.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо сучасних технологій оцінки персоналу ресторанної мережі.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні **завдання**:

- визначити аналітичні основи дослідження;
- здійснити оцінку параметрів оцінки персоналу ресторану;
- запропонувати інноваційні методи оцінки персоналу ресторану;
- визначити ефективність пропозицій покращення персоналу ресторану.

Об'єктом дослідження є процес управління технологіями оцінки персоналу ресторану 044 Cafe.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади технологій оцінки персоналу ресторанної мережі.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі будуть використані такі методи дослідження, як літературний огляд, аналіз документів та статистичних даних, опитування, інтерв'ю, а також порівняння та узагальнення отриманих результатів.

Практичне значення. Практичне значення даної випускної кваліфікаційної роботи полягає у створенні рекомендацій для ресторанних підприємств щодо використання ефективних технологій оцінки персоналу. Отримані результати дослідження можуть бути використані для поліпшення процесу відбору, навчання та розвитку персоналу, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності ресторанних підприємств.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 22 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 стор., на яких представлено 3 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

044 SAFE

1.1. Аналітичні основи дослідження

Основа дослідження – ресторан 044 Cafe у м. Києві. Знаходиться за адресою м. Київ, вулиця Велика Васильківська 85/87. Багато відвідувачів відзначають, що персонал у цьому місці приємний. Гості згадують, що тут чудовий сервіс. На думку клієнтів, у цьому закладі найнижчі ціни. Більшість клієнтів вказують на те, що тут вражаючий інтер'єр та спокійна атмосфера. Гості надали цьому ресторану рейтинг 4.6 на Google [2].

Зовнішній вигляд ресторану наведено на рис. 1.1.

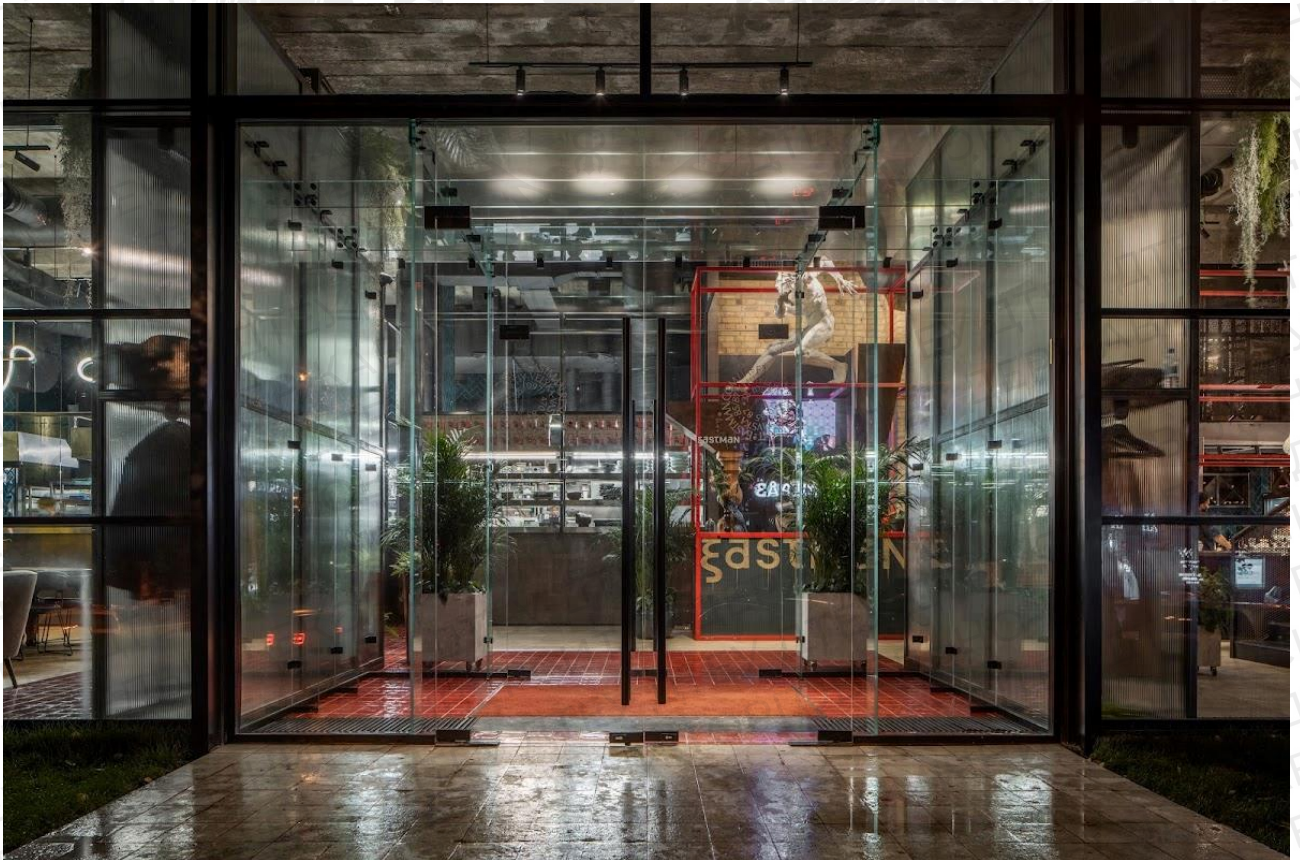


Рис. 1.1. Зовнішній вигляд ресторану 044 Cafe [1]

044 Cafe – просторий ресторан від Дмитра Запорожця (First Line Group), у якому реалізовано збірний образ азіатської кухні в авторському баченні. Сучасний креативний дизайн (наприклад, оголені чоловічі фігури, що долають червону огорожу), багато світла та окремі зони для невеликих компаній. «044 Cafe не є спробою відтворити автентичні уподобання кухонь Азії, це авторське прочитання смаків цієї частини світу», - каже бренд-шеф закладу Володимир Ташаєв [3].

Заклад пропонує азійську, близькосхідну, індійську, китайську, тайську, японську кухні. Гостям ресторану 044 Cafe пропонують страви азіатської кухні - від хумусу з Близького Сходу та карі з Індії до димсамів з Китаю та рамена з Японії.

Меню ресторану розділили не країнами, а тематикою. У першому розділі — страви компанії під назвою «Повний стіл». У ньому можна знайти індійський хліб із тондуурою наан, безглютеновий рисовий млинець доса, закуску з баклажанів баба гануш, хумус — класичний та з грибами масалу.

У розділі «Супи за будь-якої погоди» можна знайти том-ям — з креветками, білою рибою та кальмарами. У розділі «Усілякі пельмені» представлені шість видів дамплінгів та димсамів. Також пригощають м'ясними стравами та десертами, є дитяче меню.

З напоїв пропонують авторські коктейлі, вино, саке, сідр, крафтове пиво, кавові напої та чаї [6].

Сьогодні основні стратегічні напрямки розвитку ресторану такі:

- опанування нових ринків збуту щодо іншої продукції та послуг;
- розробка концептуально нових видів меню ресторану;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- створення власної сировинної бази;
- пошук інвесторів для вкладання додаткових коштів у технології та розробки.

В ресторані працює 11 осіб. Схему управління рестораном подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема управління рестораном «044 Cafe»

Аналізуючи специфіку бізнесу 044 Cafe відповідно до стратегій матриці «Дженерал Електрик», варто зазначити, що підприємство працює в галузях з високим та середнім рівнем привабливості для основної продукції та диверсифікованої відповідно. Основні різниці для стратегій відносно конкурентних позицій (переважно це вибірковий розвиток) полягає в тому, що основного напрямку це середня конкурентна позиція (порівняно з грандами світу), а для неспеціалізованого профілю – більш слабка.

Останнім часом намітилася стійка тенденція переміщення послуг з організації споживання продукції та обслуговування споживачів із залів закладів ресторанного господарства до робочих місць (офіси, установи); місць відпочинку; місць святкування ювілеїв та інших офіційних та неофіційних святкових подій; до домівки (catering).

За інформацією Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60-100% на рік.

Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській – 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні – 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всі інші – 18,5%. Тематичні

ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і туристів.

Концентрація в галузі ресторанів відбувається двома шляхами. Перший, вироблений світовою практикою, передбачає збільшення кількості закладів, що належать одному власникові.

Спостерігається спад інтересу до ресторанів, що пропонують атмосферно-маркетингові "проблеми" на користь закладів, що реалізують по-справжньому смачну їжу за адекватні гроші. В 2019 р. у столиці, а потім і в регіонах з'являлися європейські ресторани бренди та їх клони: - мережа кафе "Пан-піца в Одесі, Києві і Херсоні, подібні таким як ресторани "Грінвіч", "Стейкхаус, "М'ясо і Вино" в Одесі.

Негативно на обсяг товарообороту ресторанів в 2020 р. вплинули такі фактори, які не наведені в таблиці вище, а саме:

- погіршення якості постачань (невиконання договорів постачальниками);
- заборона відвідування внаслідок пандемії коронавірусу;
- неможливість використання банківського кредитування;
- затримка коштів під час міжбанківських розрахунків.

044 Safe для інших супутніх продуктів харчування має використовувати бізнес-стратегії, спрямовані на його просування та підтримку, а для напоїв – зняття «вершків», тобто максимізації прибутку при одночасному збільшенні витрат на рекламу та її частки в загальному обсязі витрат.

Проаналізуємо також фінансовий стан досліджуваного підприємства. Розпочнемо з активів підприємства (рис. 1.3).

Значення основних засобів збільшувалося протягом 2019-2022 рр. З 33,9 тис. грн. у 2019 році вони зросли до 989,3 тис. грн. у 2022 році. Цей ріст пов'язаний зі значним збільшенням їх первісної вартості з 75,2 тис. грн. у 2019 році до 1 060,5 тис. грн. у 2022 році. Знос також зростав з часом, але на стабільному рівні навколо 71,2 тис. грн.

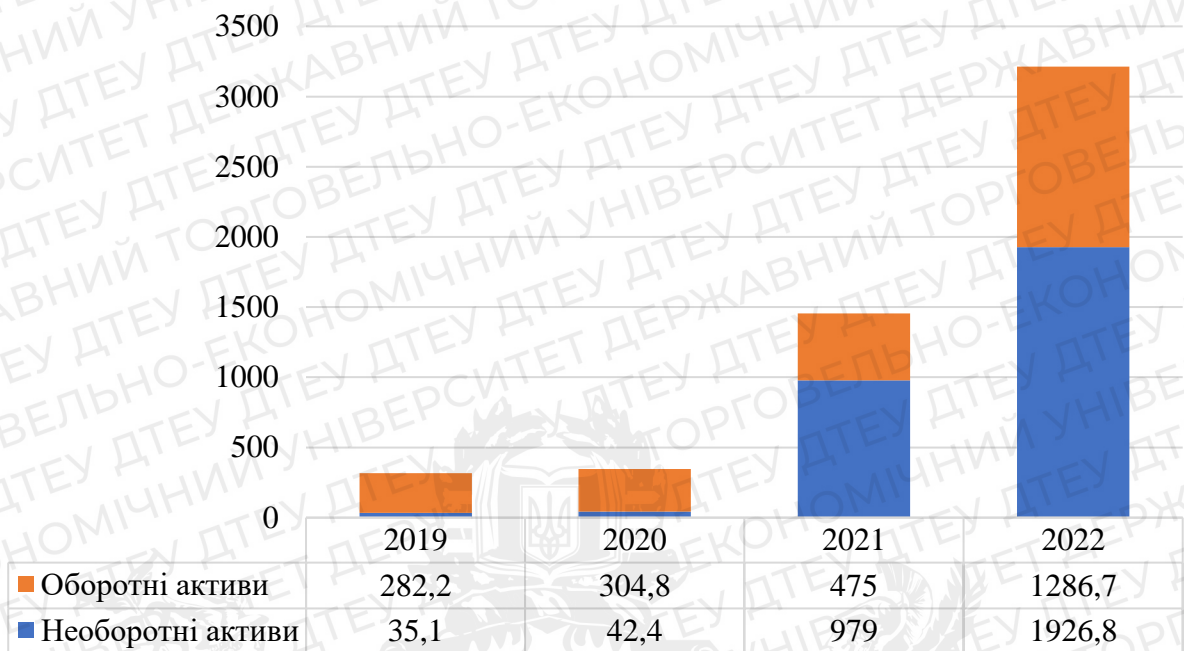


Рис. 1.3. Активи 044 Café за 2019-2022 рр., тис. грн.*

* Складено автором на основі Додатку А

Значення інших необоротних активів різко зросло з 1,2 тис. грн. у 2019 році до 937,5 тис. грн. у 2021 та 2022 роках. Це може вказувати на значні інвестиції або придбання нових активів компанією.

Значення запасів показує незначні коливання протягом розглянутих років, збільшуючись з 172,1 тис. грн. у 2019 році до 447,3 тис. грн. у 2022 році. Значення поточної дебіторської заборгованості також зростало протягом років, з 98,9 тис. грн. у 2019 році до 825,6 тис. грн. у 2022 році. Це може вказувати на збільшення продажів на кредит. Значення грошей та їх еквівалентів мало незначні коливання, зростаючи з 11,2 тис. грн. у 2019 році до 13,8 тис. грн. у 2022 році.

Загальна сума активів компанії зростала протягом розглянутих років, з 317,3 тис. грн. у 2019 році до 3 213,5 тис. грн. у 2022 році.

Аналіз активів показує, що 044 Café зазнав значних змін у своєму активному портфелі, зростання основних засобів та значних інших необоротних активів, а також збільшення запасів і поточної дебіторської

заборгованості. Це може свідчити про розширення бізнесу та збільшення обсягу операцій компанії протягом розглянутих років.

Перейдемо до аналізу пасивів підприємства (рис. 1.4).

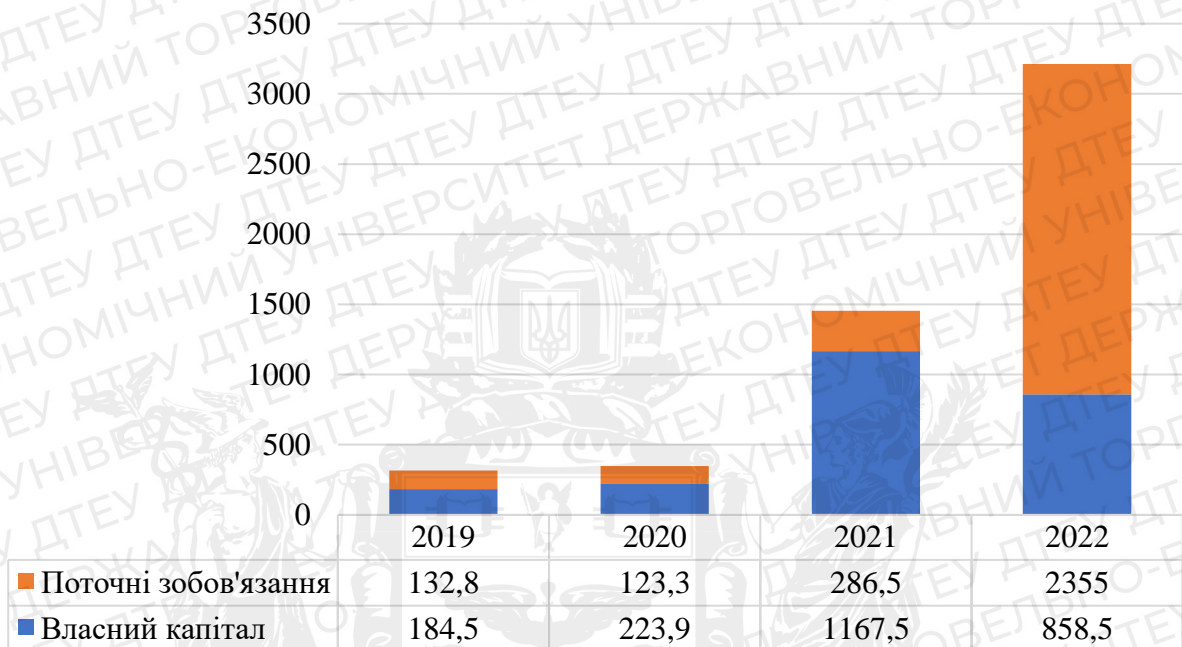


Рис. 1.4. Пасиви 044 Café за 2019-2022 рр., тис. грн.*

* Складено автором на основі Додатку А

Значення капіталу залишилось стабільним на рівні 20 тис. грн. протягом 2019-2022 рр. Значення нерозподіленого прибутку зростало з 164,5 тис. грн. у 2019 році до 203,9 тис. грн. у 2020 році, але зменшилось до 210 тис. грн. у 2021 році і стало негативним на -99 тис. грн. у 2022 році.

Значення поточної кредиторської заборгованості збільшувалося протягом років, з 100,1 тис. грн. у 2019 році до 818 тис. грн. у 2022 році. Значення інших поточних зобов'язань значно зросло з 24,4 тис. грн. у 2019 році до 1 510,8 тис. грн. у 2022 році.

Загальна сума пасивів компанії зростала протягом розглянутих років, з 317,3 тис. грн. у 2019 році до 3 213,5 тис. грн. у 2022 році.

Аналіз пасивів показує, що 044 Café зазнало значних змін у своєму капіталі та поточних зобов'язаннях протягом розглянутих років. Зростання нерозподіленого прибутку до 2020 року і його подальше зменшення у 2021

році може вказувати на коливання фінансових результатів компанії. Збільшення поточної кредиторської заборгованості і значного зростання інших поточних зобов'язань можуть свідчити про збільшення зобов'язань компанії перед постачальниками та іншими сторонами.

Також розглянемо фінансові результати досліджуваного ресторану (рис. 1.5).

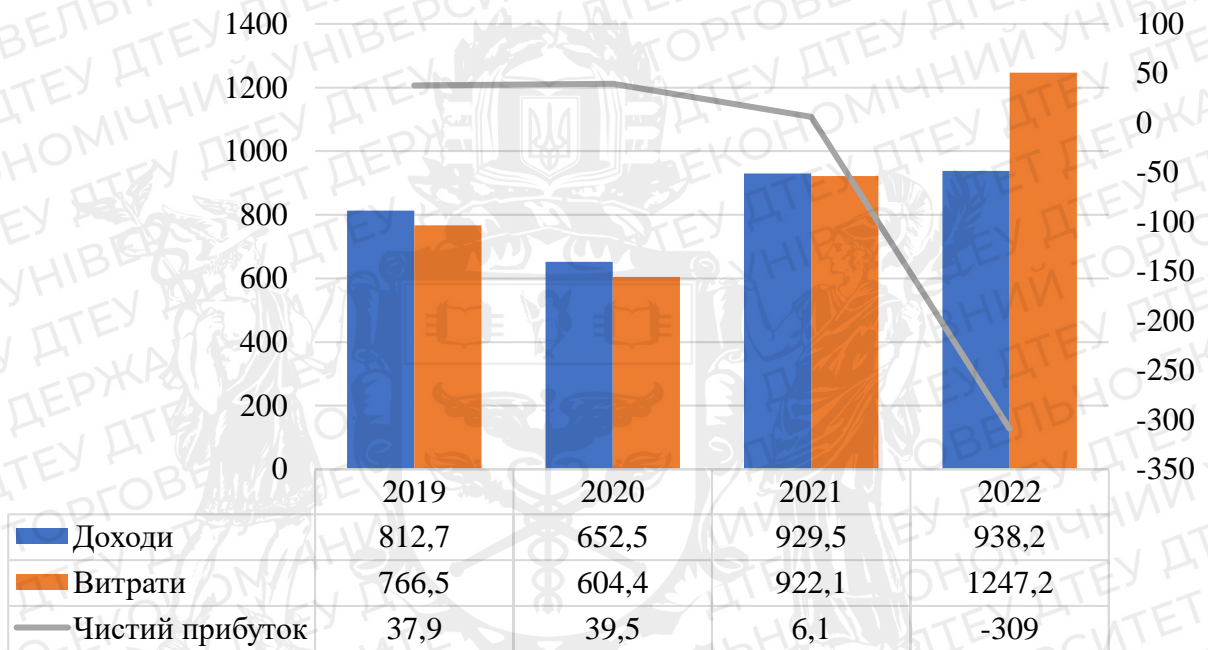


Рис. 1.5. Фінансові результати 044 Café за 2019-2022 рр., тис. грн.*

* Складено автором на основі Додатку Б

Чистий дохід від реалізації продукції має коливання протягом років, зменшуючись з 812,7 тис. грн. у 2019 році до 730,9 тис. грн. у 2022 році. Значення собівартості реалізованої продукції також зменшувалося протягом років, з 150,7 тис. грн. у 2019 році до 106,8 тис. грн. у 2022 році. Значення інших доходів збільшувалося з часом, з 0 тис. грн. у 2019 році до 207,3 тис. грн. у 2022 році. Значення інших витрат також збільшувалося, з 615,8 тис. грн. у 2019 році до 1140,4 тис. грн. у 2022 році. Компанія мала позитивний фінансовий результат до оподаткування в 2019 та 2020 роках, але у 2021 році цей результат склав лише 7,4 тис. грн., а у 2022 році зазнав втрат на рівні -309 тис. грн. Податок на прибуток був сплачений у 2019 та 2020 роках, але немає

даних про сплату податку у 2021 році. Чистий прибуток зазнав коливань протягом років. Він зростав з 37,9 тис. грн. у 2019 році до 39,5 тис. грн. у 2020 році, але зменшився до 6,1 тис. грн. у 2021 році і перетворився на значний збиток в розмірі -309 тис. грн. у 2022 році.

Загалом, фінансові результати 044 Café свідчать про коливання в доходах та витратах компанії протягом розглянутих років. Значні збитки у 2022 році можуть бути наслідком зростання витрат та зменшення доходів. Важливо провести додатковий аналіз факторів, що впливають на ці зміни, для з'ясування причин і прийняття відповідних заходів для поліпшення фінансової стабільності компанії.

1.2. Оцінка параметрів оцінки персоналу ресторану

Перш ніж оцінювати параметри оцінки персоналу ресторану, доцільно проаналізувати структуру персоналу досліджуваного підприємства. Розпочнемо з загальної чисельності персоналу (рис. 1.6).

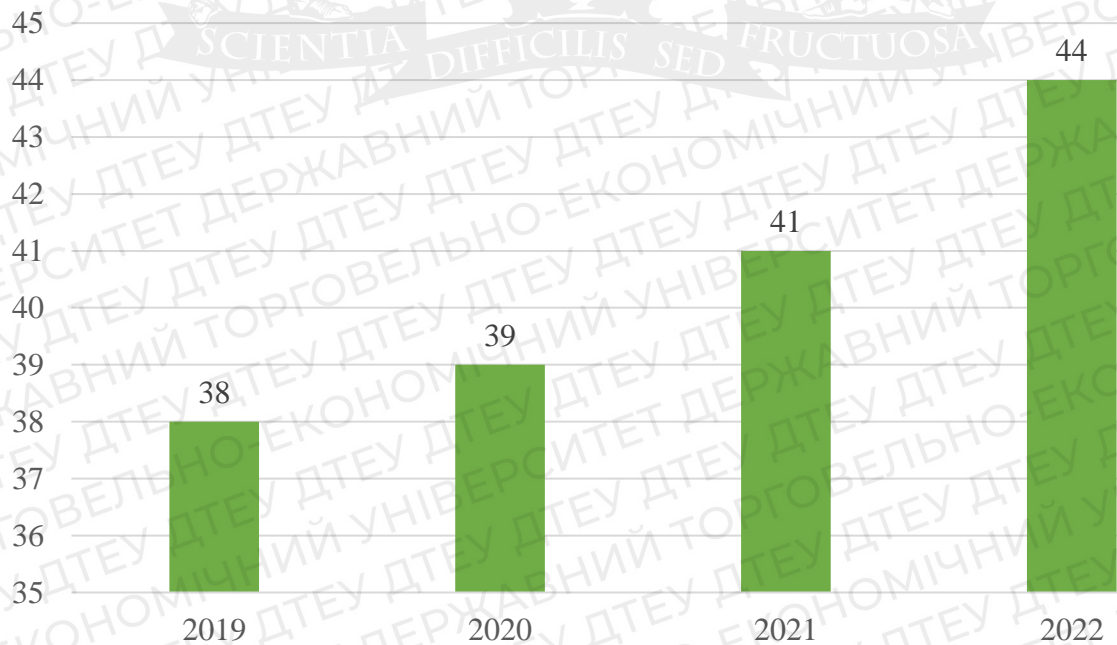


Рис. 1.6. Чисельність персоналу 044 Café протягом 2019-2022 рр., осіб

Отже, ми бачимо, що спостерігається зростання загальної чисельності ресторану протягом досліджуваного періоду. Так, у 2019 році в ресторані працювало 38 осіб, а в 2022 році – 44 особи. При цьому спостерігається щорічне зростання.

Відповідно проаналізуємо також структуру персоналу протягом 2019-2022 рр.

Таблиця 1.1

Структура персоналу 044 Caf e протягом 2019-2022 рр.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------|------|------|------|------|
| Директор | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Головний бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Начальник відділу постачання | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Менеджер з персоналу | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Менеджер залу | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Бармени | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Офіціанти | 15 | 16 | 14 | 15 |
| Прибиральники | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Шеф-кухар | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Кухарі холодного цеху | 5 | 5 | 6 | 7 |
| Кухарі гарячого цеху | 5 | 6 | 8 | 9 |
| Усього | 38 | 39 | 41 | 44 |

За наданою таблицею можна побачити, що основні посади, такі як директор, головний бухгалтер, начальник відділу постачання та менеджер з персоналу, залишалися незмінними протягом всього періоду. Кожна з цих посад мала по одному працівнику.

Посада менеджера залу також мала по одному працівнику впродовж усього періоду. Кількість барменів залишалася стабільною протягом 2019-2022 років, крім 2021 року, коли кількість барменів збільшилася з 3 до 4. Кількість офіціантів коливалася від 14 до 16 протягом цього періоду. Зауважимо, що в 2020 році було 16 офіціантів, але у 2021 році їх кількість

зменшилася до 14. Проте, в 2022 році кількість офіціантів повернулася до попереднього рівня - 15. Кількість прибиральників коливалася від 3 до 4 протягом розглянутого періоду. Посада шеф-кухаря також мала по одному працівнику протягом усього періоду. У категорії кухарів холодного цеху було помітне збільшення кількості працівників з 5 в 2019 році до 7 в 2022 році. Кількість кухарів гарячого цеху збільшувалася протягом розглянутого періоду, з 5 у 2019 році до 9 у 2022 році.

За статусом служба управління персоналом, як правило, є самостійним структурним підрозділом компанії. Керує діяльністю служби зазвичай директор по кадрам, в підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, груп або окремих співробітників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т. д.).

Структура кадрової служби може бути істотно різною в залежності від масштабів діяльності фірми, стратегії і тактики роботи з персоналом.

У 044 Safe функції кадрової служби здійснюються менеджером з персоналу. Функції менеджера з персоналу виконує лише один працівник - сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і так далі.

Напрямки діяльності менеджера з персоналу обумовлені тими ж факторами, що і для всієї фірми. Вони ж і визначають функції менеджера з персоналу, до яких узагальнено можна віднести наступні:

- планування людських ресурсів
- набір і відбір персоналу
- адаптація
- навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів
- розвиток мотивації, кар'єри співробітників.

Зупинимося докладніше на кожній з цих функцій з позиції їх застосування в управлінні персоналом 044 Safe.

Планування трудових ресурсів в фірмі можна представити у вигляді такої послідовності дій:

- ❖ прогноз портфеля замовлень фірми;
- ❖ оцінка рівня компетенції працівників;
- ❖ оцінка сформованого рівня використання робочого часу;
- ❖ прогнозування зміни продуктивності праці;
- ❖ визначення надлишку (нестачі) чисельності персоналу;
- ❖ визначення професійних вимог до робочих місць;
- ❖ перевірка відповідності динаміки витрат на персонал загальним фінансовим можливостям і стратегії фірми;
- ❖ планування конкретних заходів щодо набору та відбору персоналу.

Набір персоналу в фірмі проводиться з зовнішніх (найму за оголошеннями і з особистих рекомендацій) джерел.

У 044 Safe існує практика роботи з рекрутерськими фірмами. Однак при наборі персоналу фірма спирається спочатку на ті кадри, якими вже має в своєму розпорядженні. Основною вимогою при відборі служить об'єктивна оцінка не тільки співробітника, але і пропонованої йому роботи.

Наступний етап роботи по найму кандидатів - їх відбір. До основних методів відбору відносяться наступні.

1) Випробування - це включає моделювання робочих і складних ситуацій, демонстрацію здібностей, тестування і заповнення опитувальників для виявлення психологічних якостей. У фірмі широко застосовується тестування.

2) Центри оцінки - оцінюється здатність до виконання повного кола посадових обов'язків за допомогою методів складного моделювання ситуацій. Методи включають ролі керуючого й учасника зборів, доповіді групі слухачів (усно), офіційні інтерв'ю, тести по психології і рівню інтелекту. У повному обсязі процедура застосовується рідко.

3) Співбесіди - найпоширеніший метод, але містить кілька психологічних пасток для керівника, який проводить співбесіду: це його

прагнення ставити думку про кандидата по першому враженню, особливо при великому завантаженні справами; бажання порівнювати кандидата з попереднім, небезпечно в тому випадку, якщо перший кандидат був поганий, а наступний - значно краще.

Щоб уникнути попадання в пастки, інтерв'ю повинні бути структуровані, зі стандартизованими і записаними питаннями і відповідями, що підвищить точність зробленої оцінки.

Перейдемо до адаптації. Основна мета адаптації працівників у фірмі - привести у відповідність особисті знання, досвід і цінності працівника з цінностями і традиціями фірми, навчити його взаєминам. Адаптація протікає по формальним і неформальним каналам, і часто працівник сприймає протилежні погляди і думки. Тому адаптація відбувається під безпосереднім наглядом керівника або на основі посадової інструкції.

Навчання в компанії необхідно для підтримки високої продуктивності праці всього персоналу та окремих працівників у випадках надходження на нове місце, перехід на нову посаду і при недостатності кваліфікації.

Оцінка результатів діяльності потрібна для коригування системи оплати праці та матеріальних винагород; службових переміщень і нематеріальних заохочень і пільг. Просування по службі - відмінний спосіб визнання хороших результатів. Однак в цьому випадку слід оцінювати не тільки досягнуті результати, а й наявний потенціал.

У фірмі процес оцінки персоналу починається з найголовніших фахівців. Оцінка професійного рівня співробітників є попереднім етапом перед введенням в дію програм з навчання, мотивації, розвитку персоналу. У «044 Safe» видається журнал, в якому знайомлять співробітників з тим, як буде проходити оцінка. Для оцінки персоналу складаються комп'ютерні професійні тести. У першій частині тестів з'ясовується рівень професійних знань, а до другої частини входять спеціально розроблені особистісно-ділові компетенції. Після закінчення тестування кожен співробітник, що пройшов тестування, отримує лист з графіком професійної та особистісно-ділової компетенції.

Оцінка необхідна і для того, щоб проінформувати людей про стан їх діяльності в даній області. Причому, відзначається не тільки рівень роботи, але і сильні і слабкі сторони діяльності працівника.

Крім того, оцінка має і мотиваційні функції, показуючи працівнику рівень пільг і винагород, на які він може претендувати.

Оцінка параметрів оцінки персоналу 044 Café включає:

1. Професійні навички.

Оцінка професійних навичок персоналу ресторану передбачає оцінювання їх знань та вмінь, що відносяться до їхніх робочих обов'язків. Оцінюється вміння персоналу готувати різноманітні страви відповідно до встановлених рецептур, з дотриманням стандартів якості та безпеки харчування. Важливими елементами є правильна обробка і приготування інгредієнтів, контроль температури та часу готування.

Оцінюється вміння персоналу створювати гостинну та доброзичливу атмосферу для клієнтів, включаючи здатність приймати замовлення, рекомендувати страви, надавати інформацію про меню та обслуговувати столи. Оцінюється здатність персоналу описати склад і особливості різних страв, включаючи інгредієнти, методи приготування та потенційні алергени. Вони повинні бути добре ознайомлені з усіма елементами меню та бути готовими надати рекомендації гостям.

Оцінюється знання та вміння персоналу користуватися спеціалізованою кухонною технікою, такою як плити, духовки, фритюрниці, кавоварки, барні стійки тощо. Вони повинні бути знайомі з правильним використанням цієї техніки та дотримуватися вимог щодо безпеки праці.

Оцінка професійних навичок здійснюється через спостереження за роботою персоналу, проведення внутрішніх тренінгів та оцінювання результатів, а також за допомогою тестування та практичних завдань, що дозволяють перевірити рівень знань та вмінь персоналу.

2. Комунікативні навички.

Оцінка комунікативних навичок персоналу ресторану включає оцінку їх здатності ефективно спілкуватися з гостями та колегами. Оцінюється здатність персоналу встановлювати позитивний контакт з гостями, бути уважними та ввічливими під час прийому замовлень, відповідати на запитання щодо меню, рекомендувати страви та задовольняти спеціальні потреби клієнтів.

Оцінюється здатність персоналу передавати інформацію чітко та зрозуміло. Вони повинні використовувати адекватну мову, уникати складних термінів та говорити зрозуміло для різних гостей, забезпечуючи належне розуміння замовлень та інструкцій. Оцінюється здатність персоналу уважно слухати гостей, сприймати їхні запити, скарги чи побажання та адекватно на них реагувати. Вони повинні демонструвати терпіння, зацікавленість та вміння вирішувати конфліктні ситуації або задовольняти особливі потреби клієнтів.

Оцінюється здатність персоналу використовувати відповідну невербальну комунікацію, таку як жести, міміка, тілесна позиція, щоб підкреслити повідомлення та забезпечити ефективне сприйняття інформації.

3. Клієнтська орієнтованість.

Оцінюється здатність персоналу розуміти і враховувати потреби та очікування гостей. Вони повинні бути уважними до особливих потреб, дієтарних обмежень, алергій чи преференцій гостей та забезпечувати їхнє задоволення.

Оцінюється здатність персоналу надавати професійне та дружельюбне обслуговування. Вони повинні бути уважними, швидкими та дотримуватися стандартів обслуговування ресторану, включаючи забезпечення зручності, чистоти та комфорту для гостей.

Оцінюється здатність персоналу приділяти увагу дрібницям та деталям, які впливають на задоволення гостей. Це можуть бути такі аспекти, як належна презентація страв, правильне подавання столиків, своєчасне поповнення напоїв та інші маленькі, але важливі деталі обслуговування.

Оцінка клієнтської орієнтованості може проводитись шляхом спостереження за взаємодією персоналу з гостями, аналізу зворотного зв'язку та оцінювання репутації ресторану серед клієнтів.

4. Командна робота.

Оцінка командної роботи персоналу ресторану включає оцінювання їх здатності співпрацювати з колегами, ефективно працювати в команді, надавати допомогу один одному та створювати сприятливу атмосферу на робочому місці. Оцінюються наступні навички:

- здатність персоналу взаємодіяти та спілкуватися з колегами. Вони повинні бути відкритими до спілкування, здатними слухати та висловлювати свої ідеї, а також ефективно обмінюватися інформацією та завданнями;

- здатність персоналу ефективно розподіляти обов'язки та спільно працювати над завданнями. Вони повинні бути здатними до організації своїх робочих процесів, дотримуватися графіків та співпрацювати, щоб досягти спільних цілей;

- здатність персоналу надавати допомогу та підтримку один одному. Вони повинні бути готовими вступитися за колегу, поділитися знаннями та досвідом, а також надавати підтримку в складних ситуаціях.

- здатність персоналу створювати сприятливу та дружню атмосферу на робочому місці. Вони повинні виявляти повагу, толерантність та взаєморозуміння, що сприяє підтримці командного духу та підвищує ефективність роботи.

5. Ініціативність та відповідальність.

Оцінка ініціативності та відповідальності персоналу ресторану включає оцінювання їх здатності приймати ініціативу, виявляти самостійність в роботі, брати на себе відповідальність за свої дії та приймати рішення відповідно до поставлених завдань.

Оцінюється здатність персоналу виявляти активність та самостійність в роботі. Вони повинні бути здатними запропонувати нові ідеї, вдосконалення процесів, шукати можливості для покращення та ініціювати необхідні зміни.

Оцінюється здатність персоналу працювати без нагляду та виконувати свої обов'язки самостійно. Вони повинні мати достатні знання та досвід, щоб впоратися зі своїми завданнями та приймати рішення, коли це необхідно.

Оцінка ініціативності та відповідальності проводиться шляхом спостереження за діями персоналу, аналізу результатів їх роботи, отримання зворотного зв'язку та оцінювання їх взаємодії з іншими колегами та керівництвом.



РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

2.1. Імплементация інноваційних методів оцінки персоналу ресторану

Для складання портрета конкурентоспроможного менеджера з персоналу ми проаналізували статті іноземних теоретиків і практиків у галузі управління людськими ресурсами. Аналіз проводився за наступними напрямками:

- роль HR - менеджера в організації;
- професійні знання і навички менеджера з персоналу;
- необхідні особистісні якості;
- сучасні тренди в галузі управління людськими ресурсами.

По кожній з вищезгаданої позиції був проведений аналіз розглянутих статей.

Авторами було виділено такі ролі менеджера в організації:

- забезпечення ефективного використання людських ресурсів в організації;
- управління організаційної культури компанії;
- розробка основ кадрової політики;
- розробка і реалізація стратегії в області управління персоналом;
- управлінський консалтинг;
- забезпечення організації конкурентоспроможними кадрами;
- розвиток персоналу;
- HR - аналітик;
- представник інтересів співробітників;
- експерт в адмініструванні;

- формування у персоналу здатності ефективно працювати в умовах організаційних змін.

Як видно з результату аналізу, дослідники вказують широкий перелік ролей менеджера в організації, що може свідчити про його високе становище в компанії. Однак, на практиці далеко не завжди трапляється. Згідно з отриманими результатами, найголовніше покликання менеджера - забезпечення ефективного використання людських ресурсів організації. У верху рейтингу також відзначені управління організаційної культурою, розробка і реалізація кадрової політики організації, а також розробка і реалізація стратегії в області управління персоналом. Важливість даних напрямків діяльності з кожним роком тільки зростає, так як організації прагнуть до розкриття потенціалу співробітників, до їх розвитку для підвищення результативності діяльності організації. У зв'язку з цим, роль менеджерів в компанії стає все більш значущою, що виходить за рамки нескладних функцій, які були у даних фахівців в недалекому минулому.

Варто окремо відзначити роль, зазначену всього одним автором - формування у персоналу здібностей до ефективної роботи в умови організаційних змін. Сама тема організаційних змін сьогодні також стає все більш актуальною, так як у компаній виникає все більша потреба в них завдяки нестабільності навколишнього середовища. Тому одне із завдань менеджера - підготувати співробітників до змін і розвинути навички безболісної адаптації до постійно мінливого середовища. Кожна з ролей включає в себе великий обсяг роботи і напрямків діяльності, у зв'язку з цим, навантаження на відділ з управління персоналом починає зростати.

В результаті аналізу було визначено великий перелік професійних компетенцій менеджера з персоналу. Лідируючий навик в даному списку - розробка і управління стратегією кадрової політики і кадрових плануванням в організації, що не дивно з огляду на актуалізації напрямків стратегічного планування та стратегічного планування в управлінні персоналом. Управління організаційним проектуванням пов'язано зі стратегічним плануванням.

Відзначимо, що автори говорять не тільки про проектування системи управління персоналом організації, але і про проектування організації в цілому, в зв'язку з чим менеджеру з персоналу необхідно освоювати знання та навички не тільки в галузі управління людськими ресурсами, а й в області управління організацією. Також автори наголошують на необхідності наявності професійних знань і навичок в області маркетингу персоналу. Були також відзначені традиційно необхідні навички в області навчання, оцінки, розвитку та мотивації персоналу, управління організаційною культурою, управління залученням персоналу. Деякі автори відзначили професійні навички, які сьогодні не застосовуються повсюдно в галузі управління персоналом. Це відстеження трендів в поведінці співробітників, розвиток лідерських якостей у співробітників, управління змінами, налагодження системи комунікацій. Незважаючи на те, що ці напрямки в професійній діяльності міжнародного менеджера відзначило мале число авторів, тема лідерства, управління змінами та налагодження системи комунікацій всередині організації та за її межами вкрай актуальні сьогодні. Тому припускаємо, що актуальність наявності професійних навичок у менеджера в даних областях буде тільки зростати.

В результаті аналізу статей ми також виділили особистісні якості менеджера, що відзначаються авторами:

- лідерство,
- ефективне керівництво,
- відповідальність,
- стратегічне мислення,
- системне мислення,
- працьовитість,
- клієнтоорієнтованість,
- організаторські здібності,
- аналітичні здібності,

- вміння правильно позиціонувати себе.

Перелік зазначених особистісних якостей невеликий, проте, змістовний.

Цей список також відображає сучасні тренди в області управління організацією. Саме поява даних трендів актуалізує появу у міжнародних менеджерів цих якостей. Ще одна якість, яка не було зазначено авторами, але також дуже часто згадується в різних роботах і виступах - це здатність швидко адаптуватися до змінного середовища.

Особливої уваги заслуговує перелік особистісних якостей, запропонований Джеймсом Глоусоном [14]:

- зарубіжний досвід;
- глибока самосвідомість;
- чутливість до культурного різноманіття;
- покірність;
- довічна цікавість;
- обережна чесність;
- глобальне стратегічне мислення;
- терпляче нетерплячий;
- гарне вміння розмовляти;
- хороший переговорник;
- присутність.

Крім того, варто також зацентувати увагу на 6 ключових компетенціях міжнародного лідера, визначених Джеком Зенгером [22]:

1. Стратегічна перспектива. Ці керівники мають набагато чіткіше уявлення про майбутнє компанії. Їх глибокі знання в галузі та культурі дозволяють їм набагато краще передбачати ринкові та економічні тенденції. Вони приймають більш довгостроковий погляд на бізнес і ринок, а також беруть широкую стратегію і переводять її в значущі цілі і завдання в своїх організаціях.

2. Орієнтація на клієнта та розуміння. Кращі світові лідери розуміють потреби та проблеми своїх клієнтів. Вони часто вважають себе партнерами, допомагаючи своїм клієнтам виконувати свої цілі та завдання. Клієнти довіряють цим особам і тому довіряють бізнесу.

3. Можливість відстежувати тенденції та підключати точки. Колеги описують їх як здатні «бачити за рогом». Дивлячись на ті самі дані, які є у інших, кращі світові керівники змогли визначити проблеми, які інші проходять або ігнорують.

4. Залучені та віддані команди. Кращі світові лідери знають, як побудувати команду, що дуже зацікавлена і віддана справі. Вони створюють у своїй команді експрит-де-корпус, який використовує навички та відданість іншим для досягнення цілей і завдань. Їхні команди є найбільш бажаним місцем для роботи в компанії.

5. Готовність до ризиків. Найкращі світові керівники готові ризикувати та використати нереалізований потенціал. Вони також визнають інших у своїй організації для прийняття відповідних ризиків.

6. Глибокі знання та знання. Міжнародний бізнес сьогодні є складним як через технології, так і через труднощі ведення бізнесу в усьому світі. Ці керівники розглядаються як деякі з найбільш обізнаних і досвідчених у своїй галузі. Вони розуміють всі аспекти бізнесу, які вони працюють.

Успішність керівника залежить від рівня управлінської майстерності, досвіду. Управлінську майстерність можна визначити за шістьма критеріями:

1. Здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації.
2. Уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення.
3. Уміння правильно розподіляти роботу та завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації.
4. Спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання.
5. Здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми.

6. Логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки.

Особистісні якості керівника можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні

Далі ми проаналізували тенденції в галузі управління людськими ресурсами. Тренди наступні:

- необхідність в розширенні професійних компетенцій менеджера з персоналу, підвищення рівня компетентності;
- зростання необхідності в ефективному управлінні людськими ресурсами;
- зростання ролі управління персоналом як професії;
- зростання необхідності в професійної сертифікації фахівців;
- зростання впливу менеджера по персоналу на організаційний успіх;
- збільшення потреби в придбанні різнобічних знань і навичок в галузі управління, економіки, соціології, психології, конфліктології, етики ділових відносин, культурології, педагогіки, трудового права, ергономіки, психофізіології професійної діяльності, економіки, соціології та психології праці, статистики;
- розвиток професії в глобальних масштабах;
- збільшення мобільності менеджера по персоналу;
- збільшення числа підприємств, що створюють безперервну систему розвитку персоналу.

У результаті порівняння всіх аналізованих пунктів було виявлено наступне. Сьогодні зростає актуальність стратегічного планування, в тому числі стратегічного планування в галузі управління людськими ресурсами, в зв'язку з залученням менеджера в даний процес, виникає необхідність появи у менеджера професійних навичок в галузі стратегічного планування, а також стратегічного мислення як особистісної якості. Також зазначається, що важливим стає підвищення ефективності діяльності персоналу, і це стає

завданням міжнародного менеджера. Виникає необхідність оволодіння компетенціями в області мотивації, навчання і розвитку персоналу. Всі перераховані вище особистісні якості покликані вирішувати це завдання. У сферу діяльності менеджера починають входити функції, які раніше не вважалися прерогативою служби з управління персоналом: управління змінами, управління конфліктами, участь в стратегічному плануванні організації.

Успіх керівника багато в чому залежить від його здатності створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та від уміння переконувати підлеглих у тому, що їх особисті досягнення залежать від того, наскільки реалізовані цілі, які стоять перед організацією. Щоб позитивно впливати на підлеглих і захоплювати їх за собою, необхідно ясно формулювати завдання, вміти швидко приймати рішення, бути відкритим для спілкування з співробітниками, виявляти до них щирий інтерес, а також грамотно користуватися інструментом мотивації працівників.

Праця менеджера полягає в умінні чітко і конкретно ставити цілі, планувати діяльність (свою, працівників, а також організації та її підрозділів), організовувати правильний хід роботи, здійснювати функцію контролю. Не можна забувати, що праця менеджера включає в себе і творчу складову, отже, його важливою характеристикою є креативність. У всіх країнах світу сьогодні менеджер сприймається як інноваційний керівник; для реалізації такої його функції необхідно вміння мислити нестандартно. При цьому нестандартність, оригінальність мислення не скасовує обов'язкового вміння мислити на перспективу і, як наслідок, приймати грамотні рішення в умовах високого ступеня ризику і невизначеності.

Ефективний менеджер XXI століття повинен володіти широким кругозором, розвиненим інтелектом, бути ініціативним, впевненим в собі, харизматичним, схильним до самовдосконалення, відповідальним, мати якості лідера, керуватися загальноприйнятими нормами етики. У сучасному світі вимоги до менеджера постійно підвищуються, тому витримати конкуренцію,

зробити кар'єру і домогтися успіху може тільки розумний, сильний і амбітна людина.

Таким чином, внаслідок розширення сфер діяльності менеджера у 044 Safe виникає необхідність в розширенні його професійних навичок. Навіть «звичайний» фахівець з управління персоналом повинен буде знати основи стратегічного планування, основи реалізації та впровадження корпоративної культури, основи управління конфліктами, управління змінами, розвитком і мотивацією персоналу і т.д. Це, в свою чергу, актуалізує необхідність в наявності системного мислення, адаптивності до змін, стратегічного мислення, аналітичних здібностей. Однак найбільшого значення набувають саме особистісні характеристики, так як міжнародний менеджер – це ключова особа у міжнародній організації, з діяльності якої впливає ефективність діяльності організації.

Пропонується впровадження оцінки на базі ключових характеристик продуктивності праці працівників.

Пропонований спосіб оцінки персоналу в 044 Safe дозволяє оцінити сумарне число набраних балів співробітником.

Пропоновані напрямки атестації в 044 Safe:

1. Дослідження на знання основних положень нормативно-технічної документації.
2. Учаснику атестації пропонується заповнити форми тесту інформацією на знання діючої нормативно-технічної документації. За будь-якої вірну відповідь проставляються бали за таким принципом:

- «правильно» - 2 бали;
- «частково правильно» - 1 бал;
- «неправильно» - 0 балів.

Загальна кількість балів переводиться в процентну відповідність.

Загальноновизнана норма:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

2. Спілкування з підлеглими (для керівників)

У процесі спілкування буде враховано:

- послідовність викладу;
- грамотність мови;
- навички роботи;
- знання предмета розмови;
- вміння здійснювати комунікацію;
- грамотність і повнота відповідей на питання.

По кожному аспекту проставляються бали за таким принципом:

- володіє - 2 бали;
- володіє частково - 1 бал;
- не володіє - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

3. Ставлення до роботи.

Виділяються шість критеріїв, які характеризують відношення до роботи:

- компетентність,
- дисципліна,
- зовнішній вигляд,
- прагнення до роботи,
- акуратність заповнення і зберігання документів,
- повнота ведення документів.

Компетентність, дисципліна і зовнішній вигляд регламентується стереотипами поведінки.

У процесі перегляду звітів враховується:

- повнота викладу;
- акуратність заповнення;
- інформація з аудиту (надає начальник відділу).

За будь-якого аспекту проставляються бали за цим принципом:

- добре - 2 бали;
- середній ступінь 1 бал;
- нижче середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

4. Самооцінка.

5. План розвитку.

Атестований працівник планує власний розвиток. Завдання працівника - творчо підійти до виконання доручення і захистити свій план. Матеріал рекомендується надати у вигляді схем, графіків, таблиць або в будь-якому іншому вигляді, на розсуд автора.

У процесі захисту плану з розвитку буде прийнято до уваги наступне:

- реальне уявлення обстановки відділі;
- використання наочних даних;
- доцільність застосування наочних даних;
- спільне бачення розвитку відділу;
- конкретні пропозиції щодо розвитку відділу.

За будь-якого аспекту проставляються бали за таким принципом:

- добре - 2 бали;
- середній рівень - 1 бал;
- нижче середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

— Основним змістом діяльності працівника є управлінська і організаційна робота, покликана забезпечити необхідний рівень організованості та ефективного функціонування всіх сфер суспільного життя. Стосовно до управлінських систем, ефективність часто визначається як відношення позитивних результатів (перевищення бажаних наслідків над

небажаними) до допустимих витрат. Таким чином, систему управління можна вважати ефективною, коли найкращий бажаний результат досягається в межах заданих тимчасових і фінансових ресурсів.

– У цьому сенсі ефективними можуть вважатися рішення, результати втілення яких в процесі здійснення функції управління, дозволяють наблизитися до наміченої мети при мінімально можливих в даних умовах затратах ресурсів (фінансів, часу, енергії і т.п.).

– При цьому, в поняття оцінюваного результату управлінської діяльності зазвичай входить вся сукупність наслідків прийнятого рішення, при визначенні його ефективності аналізуються не тільки позитивні ефекти, але і побічні, зворотні, негативні наслідки. Ефективним управлінням прийнято вважати таке, позитивний ефект якого перевищує ефект від небажаних наслідків.

– Для того щоб бути ефективними, рішення, що приймаються в процесі здійснення функції управління, повинні:

– - бути реалістичними (реалізованими), тобто виходити з досяжних цілей, реально доступних ресурсів, а також не містити положень, що вносять ризик невиконання через породжувані ними конфліктні ситуації;

– - включати в себе опис механізму практичної реалізації та моніторингу виконання;

– - прийматися з розрахунком на можливість виконання в умовах, пов'язаних і вже триваючих процесів, а також ймовірних позаштатних ситуацій,

– - володіти достатнім ступенем гнучкості, тобто надавати можливості зміни способу досягнення поставлених цілей при настанні для цього відповідних об'єктивних зовнішніх або внутрішніх умов;

– - передбачати можливість перевірки і контролю як за результатом, так і в ході процесу виконання.

– Визначення будь-якого виду ефективності управління спирається на критерії і показники, які відображають стан об'єкта управління, отриманого в результаті управлінського впливу.

– Застосування показників результативності дозволяє в формі конкретних значень якісних і кількісних параметрів зафіксувати цілі та завдання.

– Планування і оцінка ступеня фактичного досягнення цільових значень, показників результативності дозволяє підвищити якість роботи і встановити зв'язок між ефективністю їх діяльності та системою мотивації і стимулювання їх праці.

На основі проведеного дослідження запропонуємо програму з удосконалення системи оцінки персоналу 044 Café.

Таблиця 2.1

Програма удосконалення системи оцінки персоналу 044 Café

| Пункт програми | Характеристика |
|--|---|
| Використання електронних систем оцінки | Впровадження електронної системи оцінки персоналу дозволить збирати, аналізувати та зберігати дані про працівників. Вона буде включати оцінку професійних навичок, якостей обслуговування, комунікаційних вмінь, а також зворотній зв'язок від клієнтів. Електронна система дозволить зручно збирати дані та робити аналіз для забезпечення об'єктивності оцінки. |
| Використання аналітики даних | Застосування аналітики даних дозволить виявляти залежності та тенденції в оцінках персоналу. Аналізуючи дані, можна ідентифікувати найкращі практики, визначити слабкі місця та пропонувати покращення. Аналітика даних також допоможе відстежувати зміни в оцінках працівників протягом часу та забезпечувати систематичне покращення. |
| 360-градусний зворотний зв'язок | Оцінки персоналу здійснюватимуться не тільки керівниками, але й співробітниками, колегами та навіть клієнтами. Це дозволить отримати більш повну картину професійних навичок та якостей персоналу. Використання анонімних опитувань або онлайн-платформ для збору зворотного зв'язку може бути корисним. |

Продовження таблиці 2.1

| Пункт програми | Характеристика |
|--|---|
| Впровадження тренінгових програм | Розробка та проведення тренінгових програм допоможе персоналу розвиватися та покращувати свої навички. Тренінги включатимуть навчання професійних навичок, комунікаційних вмінь, культури обслуговування та управління. Враховуючи оцінки персоналу, можна ідентифікувати конкретні області, які потребують покращення, і пропонувати налагодження через тренінгові програми. |
| Залучення технологій розпізнавання облич | Системи відеоспостереження будуть використовуватися для аналізу показників, таких як виявлення посмішок, енергійності та емоцій працівників під час обслуговування. Це допоможе оцінити рівень задоволення клієнтів та виявити можливі області покращення. |

Нижче наведена тренінгова програма для персоналу ресторану, розбита по днях:

Таблиця 2.2

Тренінгова програма для персоналу 044 Café

| День | Програма |
|-------------------------------------|--|
| День 1. Вступ і загальна орієнтація | <ul style="list-style-type: none"> – Привітання та введення в тренінгову програму. – Огляд цілей та очікувань тренінгу. – Ознайомлення з командою та знайомство між учасниками. – Представлення основних принципів обслуговування в ресторані. |
| День 2. Комунікаційні навички | <ul style="list-style-type: none"> – Важливість ефективної комунікації в ресторанній сфері. – Навички активного слухання та спілкування з гостями. – Міжособистісні вміння та робота у команді. – Вирішення конфліктів та важливість позитивного спілкування. |
| День 3. Культура обслуговування | <ul style="list-style-type: none"> – Розуміння концепції високоякісного обслуговування. – Основні елементи відмінного обслуговування клієнтів. – Робота зі складними ситуаціями та задоволення потреб різних типів клієнтів. – Забезпечення позитивного першого враження та атмосфери. |

Продовження таблиці 2.2

| День | Програма |
|--|---|
| День 4. Продуктові знання | <ul style="list-style-type: none"> – Знайомство з меню ресторану та його складовими. – Продуктові характеристики та особливості різних страв та напоїв. – Рекомендації клієнтам та уміння вибрати правильні страви. – Алергени та дієтарні обмеження. |
| День 5. Техніки продажу та переконання | <ul style="list-style-type: none"> – Основи продажів та впливу на клієнтів. – Засоби переконання та аргументації. – Крос-продажі та пропозиції додаткових страв, напоїв або десертів. – Ефективність управління столиками та рекомендації клієнтам. |
| День 6. Гігієна та безпека | <ul style="list-style-type: none"> – Санітарні норми та вимоги до ресторанного персоналу. – Запобігання зараженням та поширенню харчових захворювань. – Безпека праці та правила поводження з обладнанням. – Правила особистої гігієни та одягу. |
| День 7. Підсумок та оцінка | <ul style="list-style-type: none"> – Підсумки тренінгової програми та огляд навчання. – Зворотній зв'язок від учасників та обговорення досвіду. – Оцінка знань, навичок та покращень учасників. – Вручення сертифікатів або визнання успішного завершення тренінгу. |

Розподіл тренінгу на декілька днів дозволить глибше освоїти матеріал і надати учасникам достатньо часу для вправ та дискусій.

2.2. Ефективність пропозицій покращення персоналу ресторану

Завдання розробки і вдосконалення системи корпоративного навчання і розвитку персоналу як основи для підвищення ефективності та якості реалізованого проекту стає неймовірно актуальним. Для успішної реалізації проекту необхідний кваліфікований персонал, який знає свою справу, вміє оперативно вирішувати поставлені завдання і забезпечувати високу якість продукції, що випускається. Потрібні нові технології, що визначають

пріоритетні компетенції, а також постійний моніторинг відповідності навичок співробітників новим вимогам.

044 Cafe прагне до підвищення ефективності формування команди проекту, а також повної зацікавленості співробітників в успішній реалізації проекту. За умови обмеженості ресурсів, сучасні тенденції призводять до зміни умов зовнішнього середовища, ускладнення ринку праці, підвищення конкуренції серед співробітників і вже почали надавати свій вплив на менеджмент, в тому числі це безпосередньо стосується процесу управління проектами в компанії. Проте на сьогоднішній момент на вітчизняних підприємствах відсутня реальна система навчання персоналу, яка була б безпосередньо пов'язана з реалізованим на підприємстві проектом, групою проектів. Основою даної системи має стати навчання працівників, їх особистісний та професійний розвиток в рамках проекту, що реалізовується. Система освіти персоналу повинна бути безпосередньо впроваджена в процес роботи над проектом. Зв'язок корпоративної системи навчання та розвитку персоналу з безпосередньою роботою над проектом дозволить підвищити ефективність реалізації кожного проекту окремо і діяльність організації в цілому.

Існують три основні варіанти організації навчання персоналу, що відрізняються за ступенем включеності в стратегію, загальну діяльність компанії:

1. Навчання окремих груп (категорій) персоналу.
2. Корпоративне навчання і розвиток персоналу.
3. Навчання організації.

Корпоративне навчання і розвиток персоналу передбачає включеність в цей процес всіх менеджерів компанії, наявність довгострокової програми навчання, узгодженої зі стратегією розвитку компанії.

Слід зазначити, що 044 Cafe потрібно не навчання як таке, а потрібні його результати. Зробити навчання таким, що приносить видимі результати можливо лише за використання системного підходу.

Крикун О.О. дає наступне визначення: «Системний підхід, що використовується у таких сферах як навчання та розвиток персоналу, включає в себе логічне узгодження початку діяльності із з'ясуванням політики та ресурсів для її провадження, за яким постає оцінка необхідності в навчанні персоналу компанії. За цим підходом здійснюється процес навчання, після якого - оцінка результатів» [5].

Беручи за основу наукові інтерпретації Л.А. Сиволап, можна сформулювати такі кроки у розвитку системи навчання в компанії [7]:

- здійснення аналізу потреб у навчанні та оцінки проведених навчальних заходів
- розробка політики навчання, що координує організаційні дії не лише у необхідному обсязі, а й у потрібному напрямку навчання та розвитку персоналу;
- формування переліку обов'язків відповідальних осіб за реалізацію політики;
- розмежування структури навчальних посад і процедур та розподіл матеріальних ресурсів для навчання;
- чітке виконання своїх обов'язків особами, що відповідають за реалізацію політики (фахівці з навчання).

За прикладом вищезазначеної моделі систематичного навчання, схема навчання в 044 Safeвіглядатиме наступним чином: коли особа не може на належному рівні виконати завдання – тоді і виникає потреба в навчанні.

Визначення потреб у навчанні може вживатися на різних рівнях.

Потреби 044 Safe в цілому мають бути проаналізовані та оцінені фахівцем з кадрів або працівником відділу навчання у відповідності до загальних виробничих цілей та політики організації в плануванні робочого часу працівників. Також під час цього процесу визначається потреба у навчанні окремих, конкретно взятих груп працівників за всіма підрозділами після консультацій з лінійними менеджерами. Дана робота потребує також

включення у себе аналізу очікуваного ефекту від навчання на виконання організацією виробничих завдань.

Технологія роботи з організації навчання персоналу може бути представлена у вигляді наступних етапів і напрямків роботи [4]:

1 етап. Планування процесу корпоративного навчання.

На цьому етапі реалізуються такі напрямки:

- Постановка цілей навчання.
- Визначення потреби в навчанні.
- Планування можливостей структурних підрозділів по вивільненню працівників для навчання.
- Планування можливостей по фінансуванню корпоративного навчання.

2 етап. Організація процесу корпоративного навчання.

На другому етапі реалізуються такі напрями:

- Визначення змісту, форм і методів навчання і необхідних ресурсів.
- Вибір освітніх програм.
- Вибір або підготовка викладачів, інструкторів, тренерів, наставників, методистів. Вибір навчального закладу і організація взаємодії з ним.
- Проведення комплексу підготовчих заходів, в тому числі підготовка положень та інструкцій, що регламентують процес навчання різних категорій персоналу, і призначення відповідальних. Формування навчальних груп.
- Проведення навчання. Поточний контроль. Забезпечення безперервної реалізації навчальної програми.

3 етап. Мотивація процесу навчання персоналу.

Виділення цього етапу носить умовний характер, тому що однією з умов ефективності мотиваційних інструментів, які використовуються в організації для підвищення інтересу до навчання, є необхідність їх реалізації на постійній основі. На етапі мотивації реалізуються наступні напрямки:

- Розробка методики мотивації.
- Організація мотивації всіх учасників процесу корпоративного навчання.

4 етап. Контроль процесу і визначення ефективності навчання.

Під час даного етапу застосовуються такі напрямки:

- Контроль якості наданих послуг від сторонніх організацій у галузі освіти.
- Контроль ефективності процесу навчання на робочих місцях працівників.
- Контроль ефективності результатів навчання поза межами організації.
- Моніторинг особистісного відношення робітників та начальників відділів до навчання.
- Аналіз та аудит витрат на корпоративне навчання.

При реалізації даного варіанта організації навчання персоналу 044 Safe використовуються різноманітні організаційні форми, такі як: власні навчальні програми, залучення різних провайдерів навчання, робота внутрішньоорганізаційного навчального центру, створення корпоративного університету.

Орієнтація на фірмове навчання в даний час є провідною тенденцією в сфері додаткового навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Взаємодія роботодавців з організаціями вищого і середньо-спеціальної професійної освіти носить зовсім інший характер. Наприклад, при навчанні молодих фахівців такого роду співпраця відзначається тільки в 10% відповідей респондентів. При цьому в якості основної проблеми в області навчання і розвитку молодих фахівців багато хто вказує невідповідність підготовки необхідних компетенцій (28%) і низький рівень підготовки випускників вузів (18%). Однак результати інших досліджень показують, що 52% опитаних роботодавців не готові надавати можливості стажування студентам старших курсів, при цьому 30% випускників не відгукнулися б на подібну пропозицію.

Окрім безпосереднього зростання прибутків компанії, ефективність процесу навчання працівників 044 Safe має ряд позитивних наслідків для організації в цілому:

1. Розкриття потенціалу кожного окремого працівника, згуртування груп та колективів й поліпшення соціального та психологічного клімату в середині компанії;
2. Збільшення частки ринку, яку займає компанія;
3. Зменшення частки браку послуг, що надаються компанією;
4. Зменшення плинності працівників у національному вимірі;
5. Зміцнення лояльності та відданості співробітників;
6. Забезпечення приємності в управлінні;
7. Залучення нових працівників (як з досвідом, так і без);
8. Формування організаційної культури та бажаного рівня поведінки, що сприяє успішному досягненню стратегічних цілей компанії.

Варто зазначити, що у системі навчання персоналу є і негативні аспекти, до яких варто віднести наступні:

1. неналежний рівень оцінки та аналізу потреб персоналу компанії в навчанні;
2. виділення недостатнього обсягу фінансових ресурсів;
3. проведення односторонньої оцінки результатів навчання;
4. відсутність аналізу виявлення потреб працівників у навчанні (у компанії навчання не планується та не розробляється за результатами річної оцінки персоналу).

На досліджуваному підприємстві доцільно заключити договір з певним ВНЗ, який би забезпечував підприємство кадрами. Зокрема, щороку можна залучати 2-3 найкращих студенти. Таким чином підприємство б оновлювало свій персонал в якісному сенсі.

На основі запропонованих заходів, ефективність діяльності підприємства зросте, що призведе до зростання доходів на 45% при п'ятивідсотковому зростанню витрат (рис. 2.1).

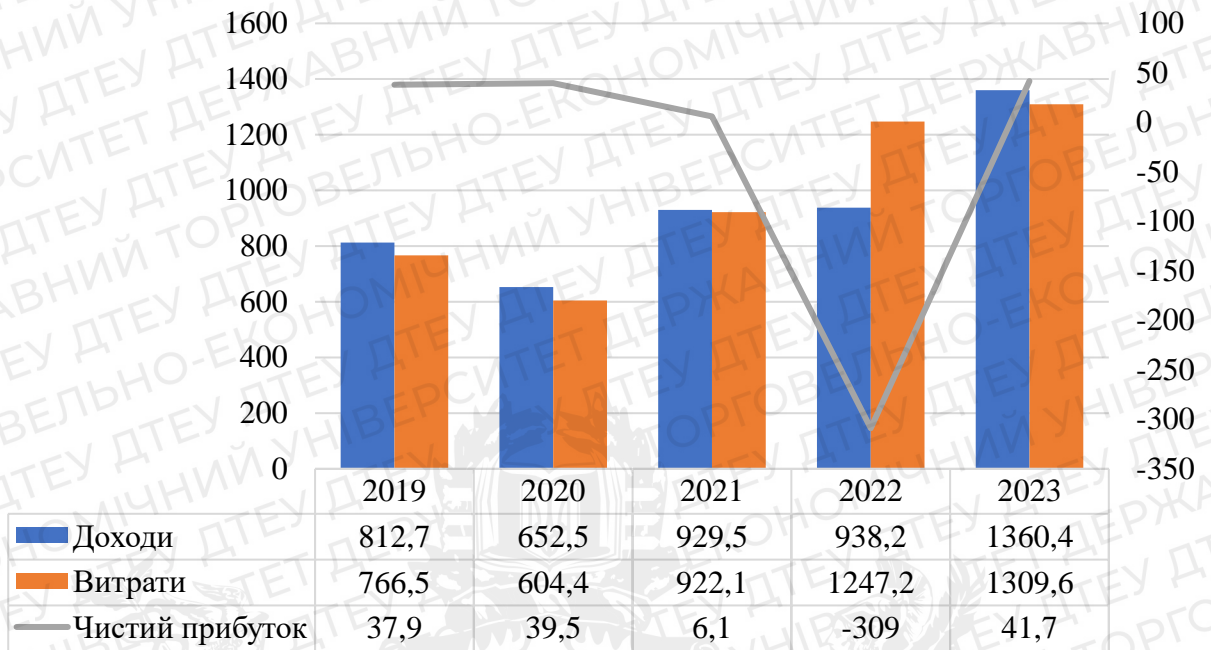


Рис. 2.1. Фінансові результати 044 Café за 2019-2023 рр., тис. грн.*

* Складено автором на основі Додатку Б

Отже, запропоновані заходи значно підвищать привабливість ресторану в очах клієнтів, що збільшить виручку підприємства. Крім того, витрати матимуть менші темпи зростання, що призведе до позитивного фінансового результату у прогнозованому періоді.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження були здійснені наступні висновки:

1. Основа дослідження – ресторан 044 Cafe у м. Києві. Знаходиться за адресою м. Київ, вулиця Велика Васильківська 85/87. Багато відвідувачів відзначають, що персонал у цьому місці приємний. Гості згадують, що тут чудовий сервіс. На думку клієнтів, у цьому закладі найнижчі ціни. Більшість клієнтів вказують на те, що тут вражаючий інтер'єр та спокійна атмосфера. Гості надали цьому ресторану рейтинг 4.6 на Google. 044 Cafe – просторий ресторан від Дмитра Запорожця (First Line Group), у якому реалізовано збірний образ азіатської кухні в авторському баченні. Сучасний креативний дизайн (наприклад, оголені чоловічі фігури, що долають червону огорожу), багато світла та окремі зони для невеликих компаній. «044 Cafe не є спробою відтворити автентичні уподобання кухонь Азії, це авторське прочитання смаків цієї частини світу», - каже бренд-шеф закладу Володимир Ташаєв.

2. Оцінка параметрів оцінки персоналу ресторану включає оцінку професійних навичок, комунікативних навичок, клієнтської орієнтованості, командної роботи, ініціативності та відповідальності. Професійні навички оцінюються на основі знань та вмінь персоналу виконувати робочі обов'язки, пов'язані з підготовкою їжі, обслуговуванням гостей, знанням меню та роботою зі спеціалізованою технікою. Комунікативні навички оцінюються здатністю персоналу ефективно спілкуватися з гостями та колегами, передавати інформацію чітко, слухати та реагувати на запити та скарги. Клієнтська орієнтованість оцінюється здатністю персоналу задовольняти потреби гостей, надавати високоякісне обслуговування, бути уважними до деталей та піклуватися про задоволення клієнтів. Оцінка командної роботи включає оцінювання здатності персоналу співпрацювати з колегами, ефективно працювати в команді, допомагати один одному та створювати сприятливу атмосферу на робочому місці. Ініціативність та відповідальність оцінюються здатністю персоналу приймати ініціативу, виявляти самостійність

в роботі, брати на себе відповідальність за свої дії та приймати рішення відповідно до поставлених завдань. Оцінка цих параметрів допомагає визначити ефективність та компетентність персоналу ресторану, що сприяє підвищенню якості обслуговування та задоволенню клієнтів.

3. Внаслідок розширення сфер діяльності менеджера у 044 Cafe виникає необхідність в розширенні його професійних навичок. Навіть «звичайний» фахівець з управління персоналом повинен буде знати основи стратегічного планування, основи реалізації та впровадження корпоративної культури, основи управління конфліктами, управління змінами, розвитком і мотивацією персоналу і т.д. Це, в свою чергу, актуалізує необхідність в наявності системного мислення, адаптивності до змін, стратегічного мислення, аналітичних здібностей. Однак найбільшого значення набувають саме особистісні характеристики, так як міжнародний менеджер – це ключова особа у міжнародній організації, з діяльності якої впливає ефективність діяльності організації.

4. У цілому потреби компанії щодо формування та організації системи навчання повинні бути досліджені та проаналізовані фахівцями відділу кадрів або відділу навчання персоналу у відповідності до загальних виробничих цілей і політики компанії щодо планування робочої сили (важливо визначити необхідність навчання конкретних груп працівників за усіма підрозділами після індивідуальних чи групових консультацій з лінійними менеджерами). Дана робота повинна також включати у себе аналіз очікуваного, прогнозованого ефекту від впливу навчання на виконання організацією поставлених завдань. На досліджуваному підприємстві доцільно заключити договір з певним ВНЗ, який би забезпечував підприємство кадрами. Зокрема, щороку можна залучати 2-3 найкращих студенти. Таким чином, підприємство б оновлювало свій персонал в якісному сенсі. Прикладом покращення стану навчання персоналу в компанії виступає запровадження політики підтримання балансу «сім'я – робота». У сучасних умовах глобалізації та діджиталізації дана опція створює компанії та її працівників конкурентну перевагу, саме

запровадження «гнучкого» графіку, можливість «роботи з дому» та надання батькові двотижневої відпустки після народження дитини на її догляд тощо. За науковими дослідженнями 50 процентам працівників компанії не вистачає часу для родини, що у результаті призводить до зменшення продуктивності праці та зменшення мотивації, проте до збільшення помилок у виконанні завдань тощо. Можна ввести правильне харчування працівників. Запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям, правил здорового харчування тощо. Доцільно було б запровадити «День правильного харчування» та інше. В цілому для наступного вдосконалення системи навчання у 044 Safe доцільно: збільшити кількість витрат на навчання персоналу; запровадити систему безперервного навчання персоналу у досліджуваному підприємстві, що складатиметься із трьох взаємопов'язаних циклів (планування, реалізація та оцінка); заключити договори на навчання персоналу поза робочим місцем з підприємствами, що мають більший досвід і є більш кваліфікованими кадрами; зосередитись на розробці програм навчання менеджерів середньої ланки і збільшити їх частку в загальному обсязі учнів у компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 044 Cafe. *Kyiv maps*. URL: [https://kyivmaps.com/places/044 Cafe](https://kyivmaps.com/places/044%20Cafe)
2. 044 Cafe. *Restaurant Guru*. URL: [https://ru.restaurantguru.com/044 Cafe-Kiev](https://ru.restaurantguru.com/044-Cafe-Kiev)
3. 044 Cafe. *Ласун*. URL: [https://lasoon.net/kyiv/restoran/044 Cafe](https://lasoon.net/kyiv/restoran/044%20Cafe)
4. Кичко І.І., Гайова Д.В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/9.pdf
5. Крикун О.О., Рибалка А.С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 178-184
6. Нове місце: ресторан 044 Cafe біля «Олімпійської». *Наш Київ*. URL: [https://nashkiiev.ua/news/novoe-mesto-restoran-044 Cafe-vozle-olimpiyskoy](https://nashkiiev.ua/news/novoe-mesto-restoran-044-Cafe-vozle-olimpiyskoy)
7. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/26.pdf
8. Barsh J. Centered leadership: How talented women thrive. *McKinsey Quarterly*. 2008. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/centered-leadership-how-talented-women-thrive>
9. Bartlett C.A. What is a global manager? *Harvard Business Review*. 2016. URL: <https://hbr.org/2003/08/what-is-a-global-manager>
10. Bejjani A. Leadership development as a competitive advantage. *McKinsey&Company*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-development-as-a-competitive-advantage>
11. Cohen Dr. S.L. Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*. Volume: 42. Number: 1. 2010. pp 3-10. URL: <http://www.strategicleadershipcollaborative.com/articles/GlobMindset.pdf>

12. Desvaux G. Leadership through the crisis and after. *McKinsey&Company*. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/leadership-through-the-crisis-and-after-mckinsey-global-survey-results>
13. Feser C. Decoding leadership: What really matters. *McKinsey Quarterly*. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>
14. Glawson J.G. 11 key characteristics of a global business leader. *Leadership & Management*. 2019. URL: <https://ideas.darden.virginia.edu/11-key-characteristics-of-a-global-business-leader>
15. Hewlett S.A. The attributes of an effective global leader. *Harvard Business Review*. 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-attributes-of-an-effective-global-leader>
16. Javetski B. Leading in 21st century: An interview with Michael Useem. *McKinsey&Company*. 2012. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/an-interview-with-michael-useem>
17. Koehn N. The leadership journey of Abraham Lincoln. *McKinsey Quarterly*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-leadership-journey-of-abraham-lincoln>
18. Maskin E. Leadership and behavior: Mastering the mechanics of reason and emotion. *McKinsey Quarterly*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-and-behavior-mastering-the-mechanics-of-reason-and-emotion>
19. Preffer J. BS in leadership. *McKinsey Quarterly*. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/five-fifty-decoding-leadership>
20. Preffer J. Getting beyond the BS of leadership literature. *McKinsey Quarterly*. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/getting-beyond-the-bs-of-leadership-literature>

21. Wolstencroft T. Heidrick & Struggles on the changing nature of leadership. *McKinsey&Company*. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/heidrick-and-struggles-on-the-changing-nature-of-leadership>

22. Zenger J. The 6 competencies global leaders need to succeed. *Forbes*. 2014/ URL: <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2014/06/26/the-6-competencies-global-leaders-need-to-succeed/#637fa66356f1>



ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан 044 Café, тис. грн.

| Назва рядка | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|--------|--------|----------|----------|
| I. Необоротні активи | | | | |
| Основні засоби: | 33,90 | 42,40 | 41,50 | 989,30 |
| первісна вартість | 75,20 | 83,40 | 112,70 | 1 060,50 |
| знос | 41,30 | 41,00 | 71,20 | 71,20 |
| Інші необоротні активи | 1,20 | 0,00 | 937,50 | 937,50 |
| Усього за розділом I | 35,10 | 42,40 | 979,00 | 1 926,80 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 172,10 | 167,40 | 178,50 | 447,30 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 98,90 | 118,80 | 286,90 | 825,60 |
| Гроші та їх еквіваленти | 11,20 | 18,60 | 9,60 | 13,80 |
| Усього за розділом II | 282,20 | 304,80 | 475,00 | 1 286,70 |
| Баланс | 317,30 | 347,20 | 1 454,00 | 3 213,50 |

| Назва рядка | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--------|--------|----------|----------|
| I. Власний капітал | | | | |
| Капітал | 20,00 | 20,00 | 957,50 | 957,50 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 164,50 | 203,90 | 210,00 | -99,00 |
| Усього за розділом I | 184,50 | 223,90 | 1 167,50 | 858,50 |
| III. Поточні зобов'язання | | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 100,10 | 105,30 | 121,60 | 818,00 |
| розрахунками з бюджетом | 8,30 | 2,90 | 2,30 | 4,30 |
| розрахунками зі страхування | 0,00 | 5,20 | 2,50 | 4,00 |
| розрахунками з оплати праці | 0,00 | 9,90 | 17,90 | |
| Інші поточні зобов'язання | 24,40 | 0,00 | 160,10 | 1 510,80 |
| Усього за розділом III | 132,80 | 123,30 | 286,50 | 2 355,00 |
| Баланс | 317,30 | 347,20 | 1 454,00 | 3 213,50 |

Додаток Б

Звіт про фінансові результати 044 Café, тис. грн.

| Назва рядка | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------|--------|--------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 812,70 | 600,60 | 772,50 | 730,90 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 150,70 | 101,40 | 156,40 | 106,80 |
| Інші доходи | 0,00 | 51,90 | 157,00 | 207,30 |
| Інші витрати | 615,80 | 503,00 | 765,70 | 1140,40 |
| Разом доходи | 812,70 | 652,50 | 929,50 | 938,20 |
| Разом витрати | 766,50 | 604,40 | 922,10 | 1247,20 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 46,20 | 48,10 | 7,40 | -309,00 |
| Податок на прибуток | 8,30 | 8,60 | | 1,30 |
| Чистий прибуток (збиток) | 37,90 | 39,50 | 6,10 | -309,00 |