

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.В. Здрестова-Захаренкова
«_24_» __июня__ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Цифровые технологии в организации обучения персонала
ресторанного компания

Научный
руководитель

доцент, канд.экон.наук

И.В. Щедрина

Выпускник

451836368

ИГ18-01Б-РМ

А.И. Чемеренко

Нормоконтролер:

И.В. Щедрина

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	6
1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом на предприятие ресторанного бизнеса.....	6
1.2 Обучение персонала. Современные цифровые платформы	21
1.3 Методы исследования системы управления персоналом на предприятие ресторанного бизнеса.....	34
2. [Изъята].....	47
3. [Изъята].....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	107

ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы организация является главной целью всей системы управления персоналом. Одним из направлений в данной области является совершенствование механизмов работы с персоналом, ведущего к росту производительности труда, и вследствие повышения эффективности работы всей организации. Любые инвестиции в бизнес измеряются отдачей и вложение в обучение персонала не является исключением. Этот аспект является ключевым фактором в получение прибыли – главной цели коммерческого предприятия.

Для достижения этой цели необходимы квалифицированные, компетентные, трудолюбивые, ответственные и стремящиеся к трудовому совершенствованию сотрудники, которые готовы трудиться для достижения целей компании. Множество компаний используют привычные методы и способы обучения, но в эпоху цифровых технологий, обучение можно вывести на новый уровень.

Цифровизация – это внедрение современных цифровых технологий в различные сферы, для улучшения качества предпринимательской деятельности. Поэтому для повышения производительности труда, и снижения текучести кадров, компании прибегают к дистанционному обучению. Внедрение цифровых технологий порождается несколькими факторами: цифровое поколение; новые цифровые технологии, формирующие среду и развивающие ее; цифровая экономика и порождаемые ею новые требования к кадрам.

В эпоху цифровизации необходимо расширять возможности компании, и делать предпосылки к внедрению цифровых технологий для обучения персонала.

Основным трендом 2021 года является LMS (Learning Management System) – система управления обучением, администрирования учебных курсов в рамках дистанционного управления.

Актуальность данной темы в том, что:

- Мировой рынок LMS в 2019 году оценивался в 8,76 млрд долларов, ожидается что к 2027 году он вырастет до 38,10 млрд. долларов. (Fortune Business Insights, 2020);
- Российский рынок цифрового образования в 2020 году составил 55 млрд. руб. (Smart Ranking, 2022);
- На рынке насчитывается около 70 цифровых образовательных платформ, предназначенных для обучения сотрудников организаций.

В связи с вышеперечисленным очевидна актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы. Непрерывная работа компании зависит от работы персонала, который в свою очередь зависит от системы управления персоналом. В связи с этим появляются предпосылки к совершенствованию существующей системы, внедряя в компанию проекты, предназначенные для обучения персонала.

Целью ВКР является анализ существующей системы обучения персонала и разработка проекта по внедрению цифровых технологий для организации обучения персонала.

Объект исследования – компания Bellini Group.

Предмет исследования – цифровые технологии для организации обучения персонала.

Основные задачи исследования:

- Изучение теоретических основ управления человеческими ресурсами в современных условиях;
- Рассмотрение краткой организационно – правовой характеристики компании;
- Осуществление мониторинга организационной среды и разработка функциональной персонал-стратегии;
- Разработка проекта по внедрению цифровых технологий для организации обучения персонала ресторанного компанияя;
- Проведение социально-экономической эффективности предложенного проекта.

Теоретической и методологической базой выпускной квалификационной работы стали труды отечественных и зарубежных авторов, а также интернет-ресурсы. Для информационно-аналитической базы использовались результаты финансовой отчетности заведений Bellini Group.

Предметом защиты является проект по внедрению цифровых технологий для организации обучения персонала – LMS с адаптацией под мобильное приложение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Общий объем работы – 124 стр. Работа состоит из 26 рисунков, 37 таблиц, включает 5 приложений и 40 использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом на предприятие ресторанного бизнеса

Основная особенность и отличие организации от других систем – это наличие в ней людей. «Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей» [0]

Значение персонала в современных организациях занимает ведущую роль, именно поэтому человеческие ресурсы являются самым ценным видом ресурсов в любой организации, требующие к себе пристального внимания. Следовательно, эффективность деятельности предприятия зависит от состояния человеческого потенциала, а также определяет конкурентное преимущество на рынке.

Далее в таблице ниже опираясь на мнения различных авторов рассмотрим такие понятия как: персонал, кадры, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы.

Таблица 1.1 – Понятие «персонал» различных авторов

№	Термин	Определение	Автор
1	Персонал	«Совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма.»	Н.Н Козак [2]
2		«Индивидуальный состав учреждений, включающий всех наемных работников, а также работающих в ней собственников и совладельцев фирмы.»	А.В Дайнека [3]
3		«Личный состав определенного учреждения, предприятия, фирмы, организации или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой трудовой функции (обслуживающий персонал).»	Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский и Е.Б. Стародубцева [4]

Продолжение таблицы 1.1

№	Термин	Определение	Автор
4	Персонал	«Совокупность всех человеческих ресурсов, которые представлены в организации.»	Г.В. Суслов [5]
5		«Совокупность всех физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказание услуг, удовлетворение потребностей интеллектуального, культурного и другого характера.»	Ж.Т. Тощенко [6]

Окончание таблицы 1.1

Рассмотрев понятие «персонал» можно прийти к выводу, что персонал – это совокупность людей, пребывающие в организации и осуществляющие разного рода трудовые функции, для разработки материальных благ и оказание услуг, для удовлетворения потребностей людей.

Таблица 1.2 – Понятие «кадры» различных авторов

№	Термин	Определение	Автор
	Кадры	«Люди, работающие в организации на постоянной штатной основе, обладающие высоким профессионализмом и выполняющие функции, связанные с основным профилем деятельности организации.»	К. А Шумилина [7]
		«Совокупность работников различных профессий и специальностей, занятых в организации и входящие в списочный состав.»	О.А. Горленко [8]
		«Основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия или организации.»	С.С Скобкин [9]
		«Совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.»	В.К. Складенко [10]

Исходя из рассмотренного понятия «кадры», составим собственное определение.

Кадры – это совокупность работников, относящихся к организации и работающие непрерывно, входящие в профессионально-квалифицированные группы и осуществляющие разного рода функции.

Таблица 1.3 – Понятие «человеческие ресурсы» различных авторов

№	Термин	Определение	Автор
	Человеческие ресурсы	«Производительные услуги, которые люди предлагают фирме в форме своих навыков, знаний и способностей к суждению и принятию решений.»	Р. Грант [11]
		«Трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.»	М.И Литвинова, П.В Фурсова [12]
		«Понятие отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.»	А. Я. Кибанов [13]
		«Совокупность людей, их физические и умственные способности, которые можно потенциально использовать в качестве производственного ресурса для повышения эффективности функционирования любой экономической системы.»	Е.Ю. Наумова [14]
		«Трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, которые характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.»	И.А. Максимцев, Н.А. Горелов [15]

Таким образом, «человеческие ресурсы – это трудоспособное население, являющее материальной основой человеческого потенциала, обладающие физическими и умственными способностями, который можно использовать в качестве производственного ресурса, для повышения эффективности любой экономической системы.»

Таблицы 1.4 – Понятие «трудовые ресурсы» различных авторов

№	Термин	Определение	Автор
	Трудовые ресурсы	«Планово-учетная категория, характеризующая часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте.»	С. Г. Струмилину [16]
		«Дееспособные люди, которые благодаря приобретённому образованию, способностью общаться с другими людьми, и другими присущим человеку навыкам осуществляют нахождение компании на рынке.»	В.А Уткина [17]
		«Главная производительная сила общества, носители отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования ресурсов.»	Г.А Дмитриенко [18]
		«Работоспособная часть населения, которая обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага и предоставлять услуги.»	П.Е Шлендер [19]
		«Трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.»	Е.В. Куприянчук [20]

Рассмотрев понятие «трудовые ресурсы» можно сделать вывод, что трудовые ресурсы – это часть населения, находящаяся в трудоспособном возрасте, с приобретенными способностями благодаря образованию, обладает физическими и интеллектуальными способностями, и способны производить материальные блага и услуги.

Далее рассмотрим основные характеристика персонала:

- Наличие трудовых взаимоотношений между работником и работодателем, которые формально утверждены в трудовом договоре или контракте.
- Создание конкретных целей для отдельного работника и выстраивание условий для достижения общих целей организации.

— Наличие необходимых качественных характеристик, а именно совокупность профессиональных, нравственных и личностных качеств, которые необходимы для предъявляемой профессии или рабочему месту.

Качественные характеристик разделяют на основные три группы: способности, мотивация и свойства.

Способности – это индивидуально-психологические особенности человека, которые определяют его готовность к овладению определенными видами деятельности и их успешному выполнению.

Мотивация – это динамический процесс, который побуждает человека выполнять определённые действия.

Свойства – личностные качества, обязательные для осуществления какой-либо деятельности.

Ниже на рисунке приведены примеры качественных характеристик персонала, по группам распределения.



Рисунок 1.1 – Качественные характеристики персонала

Для точного разграничения функций и полномочий сотрудников, при определенной иерархии подчинений, необходима структуризация персонала.

«Структура персонала – это совокупность отдельных групп его работников, объединённых по определенным признакам.» [21] А именно процентное соотношение различных категорий к их общей численности.



Рисунок 1.2 – Основные группы персонала ПРБ

- Административный персонал – это работники, занимающиеся общим руководством ресторана или его структурными подразделениями, а также выполняющие административные функции. К ним относятся: директор (управляющий, менеджер), инженер-технолог (менеджер по производству), бухгалтер, заведующий складом.
- Обслуживающий персонал – это работники, занимающиеся обслуживанием потребителей. К ним относятся администратор, официант, хостес, бармен, бариста, сомелье и др.
- Производственный персонал – это работники, занимающиеся производством продукции. К ним относятся: шеф-повар, су-шеф, повар, шеф-кондитер, пекарь, изготовитель пищевых полуфабрикатов, кухонный работник, начальник цеха и др.

— Вспомогательный персонал – это работники, занимающиеся функциями обслуживания, но не имеющие отношения к производственному процессу. К ним относятся: уборщик, мойщик, гардеробщик, грузчик, курьер, экспедитор, кладовщик и др.

— Персонал службы безопасности – это работники, обеспечивающие безопасность проведения производственных и прочих внутренних процессов. К ним относятся: охранник, контроллер, сторож и др.

На предприятиях менеджеры подразделяются на три уровня управления (рисунок 1.3).

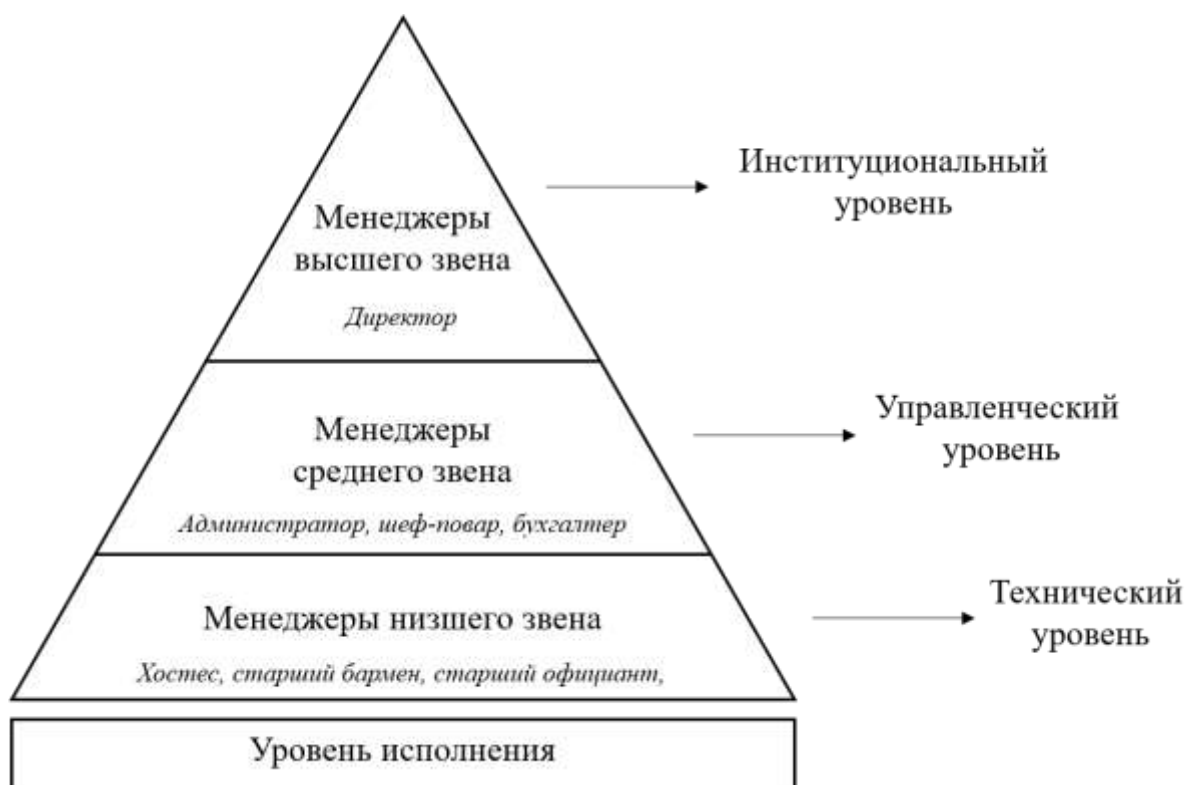


Рисунок 1.3 – Уровни управления на ПРБ

Менеджеры высшего уровня (институциональный уровень) – уровень правления на котором осуществляется планирование на длительный период и принимаются решения, которые влияют на организацию.

Менеджеры среднего звена (управленческий уровень) – уровень на котором осуществляется координирование и руководство низшего звена, оказывают помощь высшему звену в принятии решений.

Менеджеры низшего звена (технический уровень) – уровень на котором выполняются стандартные трудовые операции и происходит контроль производственного процесса.

Каждый элемент структуры персонала должен имеет определенную роль и связан с другими элементами

Структура персонала должна отвечать требованиям структур трудовых функций и тенденциям их развития. При этом изменения одной структуры повлечет за собой изменения в других структурах, т.к. все они взаимосвязаны между собой. Персонал организации структурируется в основном по восьми направлениям. Основные виды и их характеристика представлена на рисунке 1.4

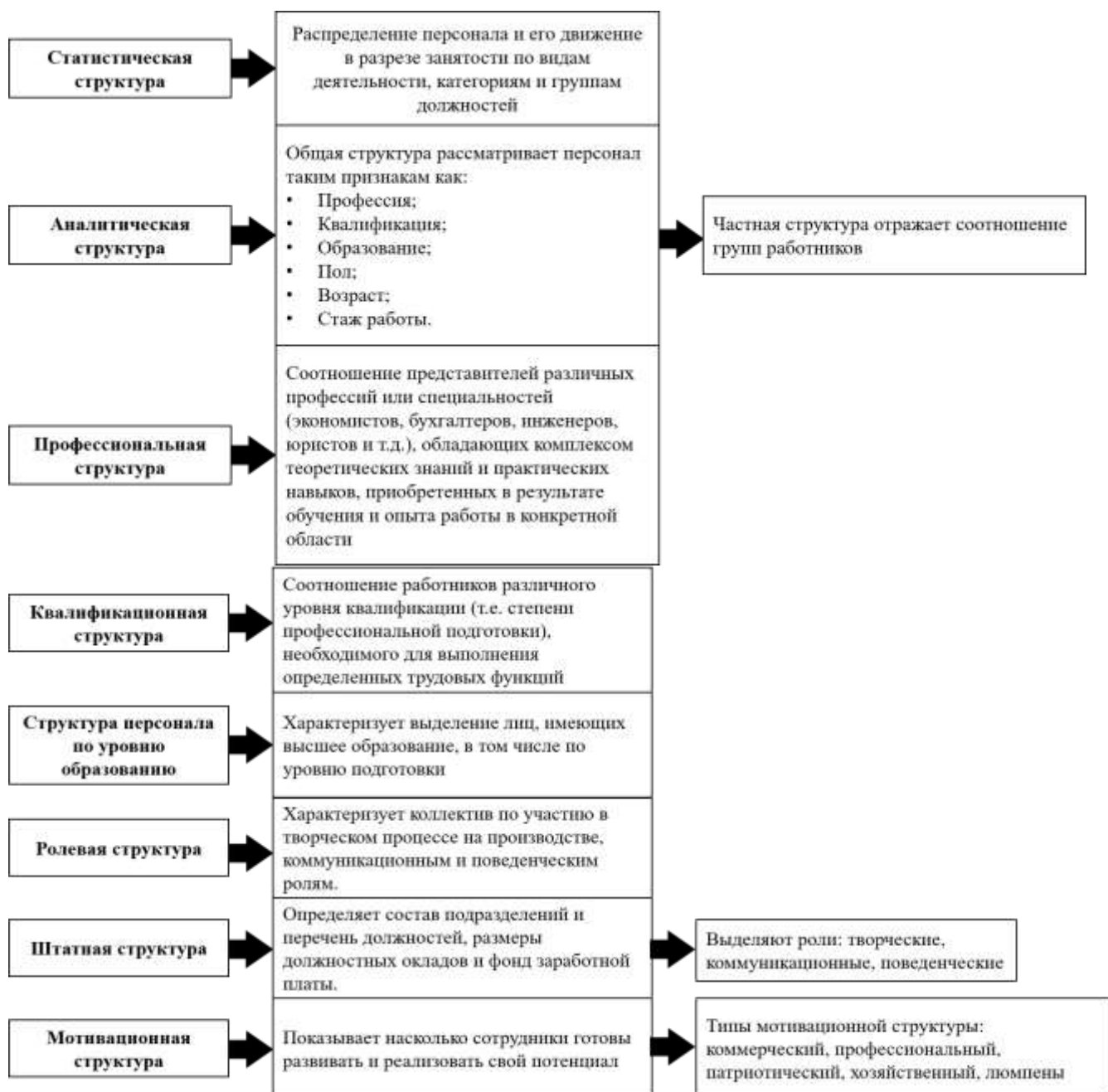


Рисунок 1.4 – Структура персонала

Персонал следует рассматривать как систему, через которую управление персоналом станет более эффективным, с помощью фаз воспроизводства – повторяющего и непрерывного процесса, который состоит из формирования, распределения, перераспределения и использования. Матрица управления по фазам воспроизводства представлена в (таблице 1.5), из которой следует, что нужно планировать, организовывать, мотивировать, контролировать персонал в ходе его формирования, распределения, перераспределения и использования человеческих ресурсов в организации. Впоследствии использование данной

матрицы управления персоналом, устанавливается взаимосвязь между человеческими ресурсами и функциями управления. На пересечении разделов рассматриваются возможные решения каждой функции для каждой фазы производства.

Таблица 1.5 – Матрица управления по фазам воспроизводства персонала

Основные функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	Составление плана обеспечения предприятия человеческими ресурсами с учетом количественной и качественной потребности. Выбор источников набора. Разработка профиля компетенций кандидатов в разрезе должностей.	Планирование комплектации штата в соответствии с планом набора. Разработка графиков рабочего времени.	Планирование возможных изменений производственного и технологического процессов на предприятии, изменений в организационной структуре и корректировки рабочих графиков.	Разработка эффективной системы управления персоналом на предприятии (по составляющим её линейным и функциональным подсистемам).
Организация	Осуществление процедур подбора и отбора персонала, проведение первичного обучения и его оценка.	Оформление пакета необходимых документов для принятия на работу сотрудника. Введение в должность, инструктаж на рабочем месте, установление испытательного срока, адаптация.	Оценка квалификации и проведение необходимого обучения для осуществления деятельности в условиях нового производственного процесса или новой организационной структуры.	Обеспечение функционирования системы управления персоналом на предприятии (по составляющим её линейным и функциональным подсистемам).
Мотивация	Проведение рекламной кампании по привлечению персонала, формирование положительной репутации и имиджа работодателя. Разработка мотивационной политики.	Мотивация административно-организационного характера. Выбор такого варианта распределения функции, который соответствует специальности, опыту и ожиданиям специалиста, создание благоприятных организационных условий для выполнения работы.	Управление деловой карьерой с учетом баланса разных типов карьеры.	Применение системы мотивации (использование материальных и нематериальных методов).
Контроль	Осуществление предварительного контроля, т.е. сравнение фактической и планируемой численности и качественных характеристик человеческих ресурсов.	Осуществление контроля за соблюдением должностных инструкций, сформированного рабочего графика. Оценка фактической компетентности персонала.	Проведение контроля осуществляемых изменений в части преобразования структуры или производственного процесса. Оценка эффективности управления деловой карьерой.	Осуществление контроля эффективности системы управления персоналом на предприятии (по составляющим её линейным и функциональным подсистемам).

В толковом словаре Дмитриева управление толкуется как процесс, осуществления кем-либо руководства группой людей, при котором они выполняют определенные заданные требуемые кем-либо действия.

Управление персоналом, как у других видов управления, предполагаются воздействие на определенный объект с целью изменения его состояния и характеристик, для достижения поставленных целей.

Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

- Объект (предмет) управления – это отдельная личность или группа людей, на которую оказывают управленческое воздействие.
- Субъект (орган) управления – это руководитель, коллегиальный орган или другое управленческое лицо, которое осуществляет управленческое воздействие.

Рассмотрим понятие управление персоналом, ссылаясь на слова автора из отечественного учебника: «Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале» [22]

Управление персоналом как вид деятельности представлен ниже на рисунке 1.5

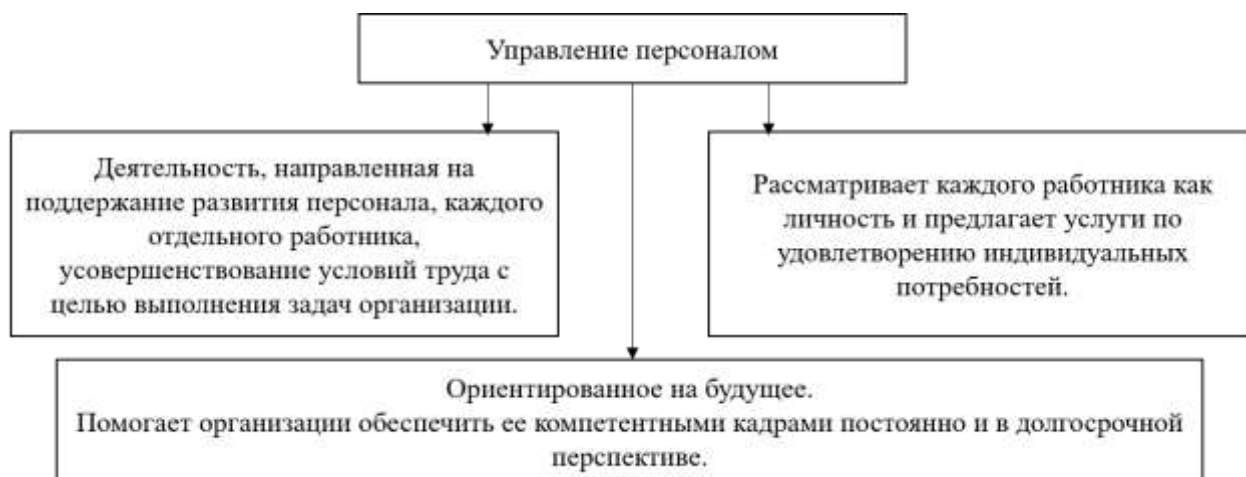


Рис 1.5 – Управление персоналом как вид деятельности

«Главной целью управления персоналом является вклад в прибыль организации, который достигается благодаря ее обеспечению высококвалифицированными и заинтересованными работниками через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве» [23]

«Принципы управления персоналом – это правила и нормы, которым следуют руководители и специалисты в процессе управления персоналом.» [24]

«А. Файоль изучал проблемы повышения эффективности труда руководителей, а не рабочих. Он сформулировал 14 принципов управления» [25]

- Разделение труда. Распределение обязанностей, целей и задач между сотрудниками, с целью обеспечения большей эффективности.
- Полномочия и ответственность. Управляющие должны нести ответственность за свои решения и последствия работы подчиненных.
- Дисциплина. В любой организации должны быть соблюдены правила и нормы установлены самой организацией. А также должен существовать контроль за сотрудниками и следованием правил.
- Единоначалие. Нужно следовать правилу один начальник – один сотрудник.

- Единство действий. Все сотрудники, выполняющие действие для достижения одной цели, должны иметь общий план работы и одного руководителя.
- Подчиненность личных интересов. Рабочие интересы должны быть главнее личных.
- Вознаграждение персонала. Сотрудники должны получать соответствующее вознаграждение за проделанную работу, которое будет мотивировать их на дальнейшую работу.
- Иерархия. Принцип любой организации – это наличие иерархической структуры управления, от низшего звена к высшему.
- Централизация. В любой организации должен быть центральный управляющий.
- Порядок. Наличие у сотрудника личного места для работы и личных задач.
- Справедливость. Руководители должны относиться к своим сотрудникам справедливо и с уважением.
- Стабильность рабочих кадров. Сокращение текучести кадров, для обеспечения эффективной работы организации.
- Инициатива. У любого сотрудника должна быть возможность высказывать свои идеи и варианты решений для различных ситуаций.
- Корпоративный дух. Руководители должны создать благоприятную атмосферу для своих сотрудников. Чем лучше взаимоотношения между ними, тем они продуктивнее.

Система управления персоналом организации — система, в которой осуществляются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Подробное описание каждой подсистемы управления персоналом представлена на рисунке 1.6



Рисунок 1.6 – Система управления персоналом

Система управления персоналом в организации является частью системы управления ресурсами. Состав подразделений зависит от размера организации, в небольших компаниях, функции нескольких подсистем может выполнять одно подразделение. А в крупных компаниях, за каждой подсистемой закреплено одно подразделение. Благодаря СУП, руководители могут делегировать обязанности для разных подразделений и одновременно объединять их для достижений единой цели организации. При этом система управления персоналом поможет проанализировать эффективность работы каждого сотрудника. Даст возможность понять достаточно ли кадров в организации, их профессиональные навыки, а также необходимость обучения и переподготовки кадров.

1.2 Обучение персонала. Современные цифровые платформы

Успех организации зависит от множества факторов, но одним из наиболее важным является персонал. Следовательно, от развития профессиональных качеств персонала зависит не только имидж компании, но и конкурентоспособность, что обусловит условия к получению прибыли.

В таблице ниже рассмотрим понятие «обучение персонала» с точки зрения мнений различных авторов.

Таблица 1.6 – Понятие «обучение персонала» различных авторов

№	Термин	Определение	Автор
1	Обучение персонала	«Целенаправленно организованный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, навыками, умениями и компетенциями под руководством опытных преподавателей и специалистов.»	К.Г. Кязимов [26]
2		«Уязвимые в единую систему формы обучающих воздействий с целью наделения работников той конфигурацией знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения производственных функций.»	Е.А. Моргунов [27]
3		«Совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала, развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учётом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.»	М.В. Полевая [28]
4		«Процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации.»	Н.И. Архипов [29]
5		«Процесс передачи профессиональных знаний, умений и навыков с целью обеспечения организации нужным количеством персонала с навыками и способностями, требуемыми для достижения стратегических целей.»	Г.Г. Левкин [30]

Вклад в развитие персонала поспособствует сотрудникам совершать меньше ошибок и быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса, а также станет рычагом для достижений целей компании.

Почему важно вкладываться в обучение персонала можно?

1. Обученный персонал быстрее выполняет свои обязанности, так его КПД (коэффициент полезного действия) значительно увеличится, тем самым общие бизнес-процессы компании будут стремительно выполняться.
2. Опытные сотрудники предоставляют преимущественно больше перспектив для совершенствования различных функций в компании, а также вариации ее развития.
3. Более эффективно развивать и обучать персонал, чем всякий раз искать новых специалистов. т.к это будет замедлять производительность компании.
4. Обучение персонала поспособствует повышению уровня трудовой мотивации у сотрудников, что создаст благоприятную атмосферу в организации.
5. Обученный персонал будет служить гарантом, перед руководителями.
6. Повышение квалификации – это не только профессиональный рост внутри организации, но также возможность и за ее пределами.
7. Обучение персонала является значимым аспектом в повышении ценностей человеческих ресурсов.



Рисунок 1.7 – Цели обучения персонала для бизнеса и сотрудников

Правильная организация обучения способствует совершенствованию имеющихся и освоение новых навыков, более сложных работ, освоение новой техники и технологии. Помогает достижению качественных показателей, позволяет освоить новые методы и приемы труда и его организации.



Рисунок 1.8 – Основные виды обучения персонала

Традиционно различают три вида обучения персонала, а именно:

- Профессиональная подготовка кадров (первичная подготовка);

Изначальное обучение персонала в той или иной сфере, наделение человека профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для осуществления профессиональной деятельности.

- Профессиональное обучение, в которую входит повышение уровня умений, улучшение профессиональных навыков и способностей и продвижение по карьерной лестнице;
- Профессиональная переквалификация.

Приобретение новых знаний и умений для получения дополнительного образования.



Рисунок 1.9 – Формы обучения персонала.

В таблице ниже рассмотрим формы обучения персонала, определим цели для каждой формы, а также выявим основные достоинства и недостатки каждой системы, затем сформулируем мнение о том, какая форма более предпочтительнее для предприятия ресторанного бизнеса.

Таблица 1.7 Формы обучения персонала, их цели, достоинства и недостатки.

№	Форма обучение	Описание	Цель	Достоинства	Недостатки
1	Внутреннее	Проводится внутри компании, внутренними специалистами, прохождение программ составленные самой организацией.	- Систематическое углубление знаний о компании и ее продукте. - Изменение поведенческих аспектов персонала. - Создание новых взаимовыгодных отношений. Поиск людей с общими интересами. Развитие этикета сотрудников.	1. Специалист, имеет необходимую квалификацию. 2. Программа обучения полностью соответствует специфике компании, ее целям и стратегиями. 3. Специалист полностью отвечает за обучение персонала, т.к это его основная деятельность.	1. Возможное эмоциональное выгорание 2. Необходимость специалисту постоянно посещать различные курсы, для расширения кругозора знаний и навыков. 3. Специалист обучает только тому, чем сам обладает. 4. У руководителей не всегда есть достоверная информация о качестве проводимого обучения персонала.
2	Внешнее	Проводится за пределами организации. Либо приглашаются специалисты из других компаний	- Повышение квалификации персонала за счет привлеченных высококлассных специалистов.	1. Специалисты обладают необходимыми знаниями. 2. Возможность выбрать более подходящее учреждение, предоставляющее услуги обучения персонала. 3. Специалисты обладают методикой преподавания. 4. Программа обучения составлена специалистами.	1. Учебные учреждение предоставляют однообразный материал. 2. Сложность выбора учебного учреждения и специалиста. 3. Недостаточная вовлеченность специалистов в том, чтобы сотрудники организации получили максимум знаний. 4. Наличие дорогостоящих курсов.
3	Индивидуальное	Обучение персонала проводится на индивидуальной основе. - стажировки; -наставничество; -коучинг.	- Нацеленность на каждого сотрудника с целью донесения информации персонально, ориентируясь на личные потребности.	1. Ориентированность на индивидуальность и потребность каждого сотрудника. Оценка уровня знаний и навыков при составлении плана обучения.	1. Сложность в разработке и реализации. 2. Дорогостоящее обучение

Продолжение таблицы 1.7

№	Форма обучение	Описание	Цель	Достоинства	Недостатки
4	Групповое	Форма организации обучения при которой специалист предоставляет информацию группе людей.	- Обучение персонала с целью улучшения их профессиональных навыков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность смоделировать реальные ситуации и отработать навыки по их решению. 2. Возможность получения обратной связи. 3. Командобразующий эффект. 4. Экономическая выгода. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невозможность учесть индивидуальные особенности каждого сотрудника. 2. Необходимость в частые проведения обучения, для закрепления полученных навыков.
5	Обучение без отрыва от производства	Обучение персонала проводится на месте работы, это оптимальный вариант для высоконагруженных компаний.	- обучить персонал, которого невозможно заменить на время, от места производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание главных экономических результатов. 2. Обучение проводится прямо за рабочим местом. 3. Возможность применения индивидуального подхода обучения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая стоимость, нежели в других формах обучения. 2. Небольшой выбор учреждений. Качественное обучение без отрыва от производства проводят не во всех центрах и не на все специальности.
6	Обучение с отрывом от производства	Осуществление обучения проводится не на рабочем месте.	- обучение персонала с целью улучшения их профессиональных навыков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение высоко качества предоставляемого обучения. 2. Наличие необходимого материала для обучения. 3. Возможность постепенного получения нового навыка. 4. Менее дорогостоящее, чем обучения без отрыва от производства. 5. Нет влияния внешних факторов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на аренду помещения, оборудование и специалистов. 2. Трудность в практическом применении приобретённых навыков и знаний. 3. Полноту умений возможно достигнуть только с практическим применением. 4. Некоторые методы обучения возможны только с отвлечением сотрудника от рабочего места, что способствует к замедлению рабочих процессов организации.

Продолжение таблицы 1.7

№	Форма обучение	Описание	Цель	Достоинства	Недостатки
7	Очное	Обучение осуществляется с личным взаимодействием со специалистом и физическом присутствии на месте обучения.	- обучение персонала с целью улучшения их профессиональных навыков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное личное взаимодействие со специалистом. 2. Взаимодействие с командой. 3. Дополнительный мотивирующий фактор. 4. Возможность проведения оценки эффективности обучения персонала на месте. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость отвлекаться от рабочего места. 2. Необходимость посещать обучение с свободное от работы время. 3. Недостаточное усвоение информации, например, наличие больших аудиторий и большим количеством людей. 4. Высокая стоимость обучения
8	Заочное		- обучение персонала с целью улучшения их профессиональных навыков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность проведения обучения в любое время, без привязки к территории. 2. Возможность посмотреть материал в любое время. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая вовлеченность, сложность в удержании внимания. 2. Необходимость стабильной работы оборудования.

Окончание таблицы 1.7

Проанализировав формы обучения, можно сделать выводы, что оптимальным является внутреннее обучение. Т.к у каждой компании своя политика, стратегии развития персонала и следственно, программы обучения. Поэтому намного эффективнее научить несколько сотрудников обучать, чем каждый раз нанимать специалистов извне. К тому, же данная форма является намного дешевле, чем внешняя. Для больших организаций, лучше применять групповое обучение, так, например, на ПРБ для многочисленных групп, такие как официанты и повара, стоит проводить обучение небольшим составом. При этом для более лучшего эффекта, стоит проанализировать особенности каждого сотрудника, и подобрать состав, подходящий ему. Для малочисленных групп, такие как: бармены, хостес, администратор, обучение лучше организовывать индивидуально. При этом независимо от выбранной формы обучения, каждого сотрудника нужно аттестовать в индивидуальном порядке, чтобы проверить его личные и профессиональные качества. А также уровень усвоенного материала на проводимых мероприятиях по обучению. Также можно ориентироваться и на заочное обучение, потому что у сотрудников появляется возможность самостоятельно организовывать план своего обучения, тем самым сотрудники дополнительно проверяются на уровень мотивации и вовлеченности.

Форма обучения является лишь основой всего обучения, для комплексного и полного составление эффективной программы, необходимо прибегнуть к методам обучения. Основные методы описаны в таблице 1.8. При этом они разделяются на: обучение на рабочем месте и не на рабочем месте. Грамотное планирование и использование подходящей форм и методов, приведет к тому, что в компании будут только квалифицированные и мотивированные сотрудники, готовые совершенствоваться и выполнять свои обязанности для достижения общей цели компании. И будет соблюдаться основная цель любого коммерческого бизнеса – это получение прибыли с введения экономической деятельности.

Таблица 1.8 Методы обучения персонала, на рабочем месте и с отрывом от производства

№	Метод	Описание
ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ		
1	Инструктаж	Необходим на первоначальном этапе, происходит введение в профессию. Сотруднику предоставляют различные инструктажи, в ходе которых он обретает всю необходимую информацию о профессии и месте работы.
2	Копирование	Копирование всех действий наставников и затем самостоятельное повторение обучаемым сотрудником.
3	Ротация	Смена рабочего места, с целью приобретения опыта, новых знаний и умений.
4	Ассистент	Сотруднику предоставляется возможность ознакомиться с задачами и проблемами другого отдела или всей компании. С целью приобретения дополнительного навыка ответственности и руководства.
5	Наставничество	За сотрудником закрепляют наставника, который в свою очередь обучает, делится опытом, направляет и дает обратную связь.
6	Проекты в группах	Группа сотрудников формируется в команду, с целью разработки проекта. Они делятся опытом и учатся работать в команде. Также этот метод улучшает климат в организации и благополучно влияет на взаимоотношения.
ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ		
7	Лекция	Предоставление подготовленного материала слушателям за отведенное время. При этом должно быть сопровождение иллюстрациями. Т.к данный вид обучения обеспечивает средний уровень эффективности, который составляет 20% понятого материала.
8	Конференции, семинары	Обмен опытом, обсуждение различных тем и проблем. Усвояемость материала намного выше, чем на лекциях.
9	Ситуационный анализ (кейсы)	Описание ситуации, проблемы или обстоятельства, которые необходимо проанализировать и установить причины возникновения сложившейся ситуации и выработать способы ее решения.
10	Групповые дискуссии	Общение группой обучающихся происходит посредством установления перед ними вопроса или проблемы, с целью повышения интенсивности и эффективности процесса восприятия.
11	Деловые игры	Обыгрывание группой обучающихся реальной бизнес-ситуации.
12	Рольевые игры	Обыгрывание ситуаций, в ходе которых обучающиеся принимают на себя роль действующих лиц. Такой вид обучения дает возможность попробовать себя в разрешении различных ситуаций.
13	Самостоятельное обучение	Данный вид обучения дает возможность изучать материал в удобное время и месте. Так обучающийся сам контролирует основные параметры обучения.
14	Дистанционное обучение	Метод обучения позволяет организовывать обучение в любое время и месте. При этом получать обратную связь, для этого необходимо только наличие цифровых технологий.
15	Тренинг	Обучение с целью повышения профессиональных навыков в различных областях и должностях.

Развитие цифровых технологий способствует совершенствованию внутрифирменной системы обучения персонала. Планирование развития персонала подразумевает повышение знаний и имеющихся навыков, а также предоставление первичной информации. При реализации стратегии развития персонала нужно обратить внимание на методы и виды обучения, а также платформы их реализации.

Система обучения – это организованный процесс, создание мероприятий и использование различных средств для целенаправленного повышения профессиональных навыков сотрудников.

В эпоху цифровых технологий, доля которых увеличивается с каждым годом, обучение можно вывести на новый уровень.

Цифровизация – это внедрение современных цифровых технологий в различные сферы деятельности. Именно поэтому всеми известные методы обучения, такие как лекции, семинары, тренинги, а также необходимые материалы: книги, видеоуроки, презентации, тесты, курсы можно привести к одному виде, используя цифровые технологии.

Данный метод можно описать как дистанционное обучение – это форма обучения при которой, обучаемый самостоятельно проходит готовый курс и закрепляет знания с помощью различных способов, используя технические средства и интернет-технологии. При этом организации могут прибегнуть и к онлайн-обучению, взаимодействуя с сотрудниками в режиме реального времени.

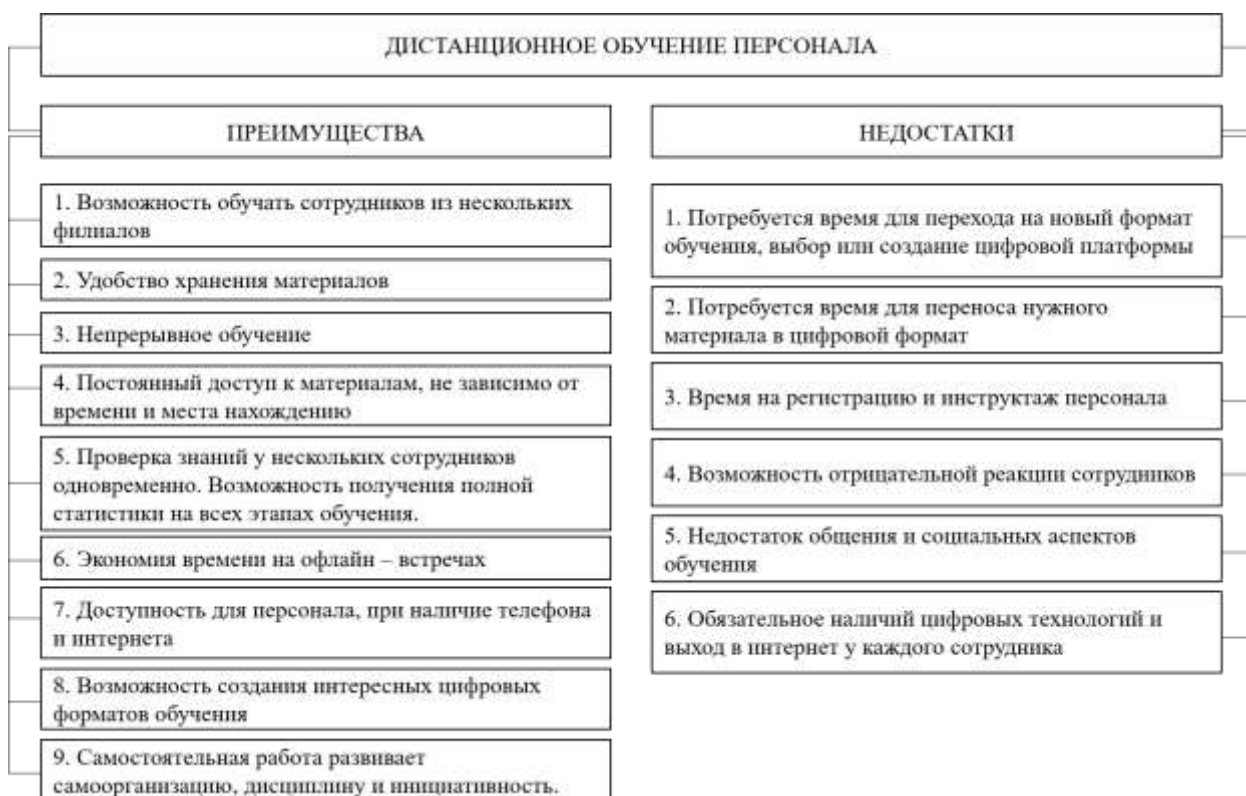


Рисунок 1.10 – Достоинства и недостатки дистанционного обучения персонал

При выборе цифровой платформы для обучения персонала нужно ориентироваться на цели и задачи каждой должности в организации и в дальнейшем определять необходимый функционал для платформы.

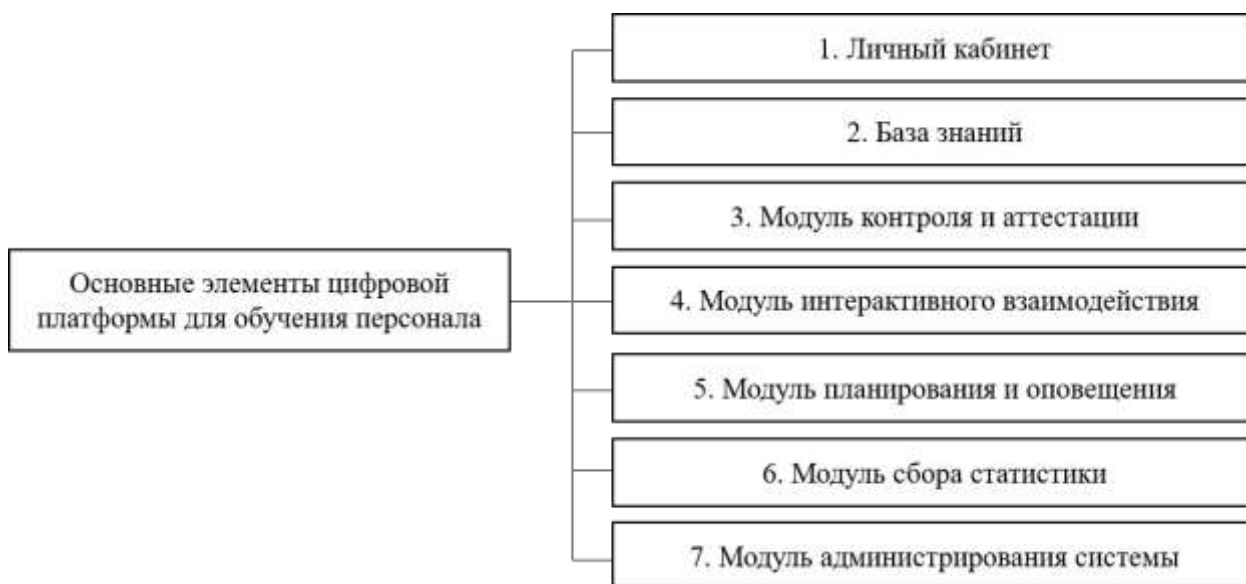


Рисунок 1.11 – Основные элементы цифровой платформы

Для рассмотрения цифровых платформ были выбраны такие критерии как: общая информация и функционал.

Основная необходимая информация про платформу:

- Развертывание. Использование программного обеспечения на различных аппаратных устройствах.
- Сервер предприятия – аппаратная платформа, находящаяся в зоне ответственности компании потребителя. Для ее использования необходима покупка лицензии на использование программного решения и предоставление в распоряжение сервисный дистрибутив от разработчика платформы.
- Персональный компьютер
- Мобильное устройство - развёртывание ПО на мобильные устройства с помощью приложений.
- Облако (SaaS) – аппаратная платформа, из одного или нескольких серверов, находящая в зоне ответственности оператора программного продукта, обычно находится в онлайн-сервисе.
- Операционная система. Наиболее популярные: Windows, IOS, Android, MacOS, Linux, Веб-браузер.
- Тарификация. Принципы оплаты за использование продуктом.
- Демо - версия. Возможность протестировать продукт со всем имеющимся функционалом.
- Свободное ПО.

Основные имеющиеся функции, которые были взяты за основные при сравнение цифровых платформ: индивидуальное управление обучением; видео-уроки; видео-конференции; администрирование; асинхронное обучение; отчётность и аналитика; многопользовательский доступ.; тестирование и оценка знаний; работа с журналом оценок; импорт/экспорт данных; управление базой знаний; игрофикация; разработка материалов

курса; прокторинг; соответствие SCORM (стандарт для разработки систем дистанционного обучения).

Было рассмотрено 20 цифровых платформ, которые отвечают всем необходимым стандартам необходимым для организации обучения персонала в организациях. (Приложение А).

1.3 Методы исследования системы управления персоналом на предприятие ресторанного бизнеса

«Система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения какой-либо цели.» [31] Поэтому система образована для выполнения конкретных целей и задач. Управление - это прежде всего влияние на группу людей для достижения поставленных целей.

Исследование системы управления персоналом играет важную роль при совершенствовании отдельных подсистем и направлений системы управления персоналом. Методы исследования СУП разработаны прежде всего для изучения состояния действующей СУП, анализе и подготовке мероприятий для ее совершенствования.

Рассмотрим основные методы исследования СУП применяемые на предприятиях ресторанного бизнеса.



Рисунок 1.12 – Методы исследования СУП

Системный подход - метод который ориентируется на осуществление системного анализа проблемы не точечной характеристикой, а процессной. «Системность предполагает взаимосвязь операций процесса.» [32] И именно анализ системы управления персоналом в целом и его компонентов, таких как: цели, задачи, функции, кадры, организационная структура и др. А также выявление взаимосвязи между этими компонентами, внешней средой и целой системы управления персоналом отражающих их взаимодействие.

СТЕР - анализ – инструмент, который используется для мониторинга и анализа факторов внешней среды, с целью выявления их влияния на компанию.

СТЕР расшифровывается по группам анализируемых факторов:

1. Социальные факторы, которые непосредственно влияют на определение целевой аудитории организации.
2. Технологические факторы, определяют уровень развития организации и дальнейшие его перспективы.
3. Экономические факторы, представляют собой макроэкономическую характеристику целевого рынка.
4. Политические факторы, определяют уровень вмешательства и влияния государства в определенную отрасль.

S (СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ)	T (ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические показатели, темпы роста населения, половозрастная структура 2. Требования к качеству продукции и уровню сервиса 3. Уровень здравоохранения и образования 4. Трудовая, социальная мобильность 5. Средний уровень дохода и прожиточный минимум 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые изобретения и развитие 2. Государственные расходы на научные исследования 3. Уровень инноваций и технологического развития отрасли 4. Жизненный цикл и скорость технологического старения 5. Изменения в IT, в мобильных технологиях
E (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ)	P (ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Процентные ставки и денежно-кредитная политика 2. Уровень безработицы, размер оплаты труда 3. Курс валют 4. Динамика ВВП и инфляции 5. Налоги 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налоговая политика 2. Защита потребителя 3. Трудовое право 4. Регулирование конкуренции 5. Политическая стабильность

Рисунок 1.13 – Факторы СТЕР-Анализа

STEP-Анализ является инструментом долгосрочного планирования стратегии компании, около 2-10 лет с ежегодной корректировкой. С помощью него выявляются возможности и угрозы, дают возможность понять перспективы будущего проекта, формируют представление о среде при занятии нового сегмента.

Этапы выполнения STEP-Анализа:

1. Определение внешних факторов, которые влияют на деятельность организации.
2. Сбор данных о состоянии каждого фактора.
3. Оценка влияния каждого из факторов, используя шкалу от 1 до 3, где 1 – воздействие низкое; 2 – воздействие имеет значение при серьезных изменениях; 3 – малейшие изменения сильно скажутся на деятельности организации.
4. Оценка вероятности изменения каждого фактора, используя шкалу от 1 до 5, где 1 – не изменится; 2 – возможно изменится; 3 – вырастет незначительно; 4 – вырастет ощутимо; 5 – очень сильно вырастет.
5. Определение оценки вероятного изменения по каждому фактору.
Формула — Влияние факторы ÷ сумма влияний × средняя экспертная оценка.
6. Приведение вычислений в матричный вид, расположив факторы в порядке убывания.
7. Сформулировать выводы.

После анализа факторов, компании не смогут повлиять на них, но смогут изменить свою политику ведения бизнеса, направив свою деятельность на решение возможных проблем и усиление позиций на рынке.

SWOT-Анализ – методология с помощью которой выявляются сильные и слабые стороны в системе управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда и угрозы, которых следует избегать.

Таблица 1.9 Общая схема SWOT-анализа

	Возможности (O)	Угрозы(T)
Сильные стороны (S)	Поле I (SO)	Поле II (ST)
Слабые стороны (W)	Поле III (WO)	Поле IV (WT)

Сильные и слабые стороны – уникальные факторы внутренней среды организации, на которые она сможет повлиять.

Возможности и угрозы – факторы внешней среды, которые не поддаются контролю и влиянию.

Для выбора оптимальной стратегии управления персоналом, необходимо построить матрицу выбора оптимальной стратегии.

Таблица 1.10. Матрица выбора оптимальной стратегии.

Стратегия управления персоналом	Кадровые цели фирмы				Общая сумма баллов
	A1	A2	A3	П4	
V1	C1/P1	C2/P2	C3/P3	C4/P4	
V2					
...					

Где, C_i – оценка достижимости цели при реализации данной стратегии в баллах от 1 до 5; P_i – оценка вероятности реализации стратегии при данной цели в баллах от 0 до 1, при этом $\sum P = 1,0$. Предпочтительно решение выбирается по критерию $\sum C_i \times P_i - \max$.

Исходя из этого, SWOT-анализом, состоит в «выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании, с одной стороны, воспользоваться возможностями, существующими во внешней среде, и, с другой стороны, избежать внешних угроз, в то же время, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны.» [36]

«Экономический анализ – это метод исследования экономических процессов и явлений, метод познания закономерностей их развития,

основанный на расчленении целого на составные части, и изучение их во всем многообразии связей и взаимозависимостей.»

Цель экономического анализа СУП в обеспечении организации необходимыми трудовыми ресурсами, имеющие должную квалификацию и опыт, а также их рациональное использование и усиление уровня производительности труда. «Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли

Основные задачи:

- Анализ структуры персонала по различным категориям;
- Оценка достаточности кадров (отношение фактического числа персонала, разделённого по категориям к плановой);
- Анализ текучести кадров и возможных причин;
- Выявление резервов для более результативного использования человеческих ресурсов.

Основные источники информации:

- Первичная информация HR-отдела, а именно прием, увольнение, перемещение и обучение персонала;
- Данные табельного учета: учет рабочего времени, расчет заработной платы, статистическая отчетность по труду, расчет по трудовым ресурсам.

Таблица 1.11 – Количественные показатели, характеризующие производственные возможности персонала

№	Показатель	Формула
1	Численность фактически работавших (Чфр)	$Чфр = Очд \div Крд$; $Очд = Ячд - Пцд$, где Очд – отработано, чел-дн; Ячд – Явки, чел-дн; Пцд – простои целодневные, чел.дн; Крд – кол-во рабочих дней в календарном дне.
2	Среднесписочная численность (Чсс)	$Чсс = (Я + Ня) \div Ккд$, где Я и Ня – явочный и неявочный фонд рабочего времени, чел-дн; Ккд – число календарных дней в календарном периоде.
3	Явочная численность (Чя)	$Чя = Я \div Ккд$
4	Коэффициент использования среднесписочной численности (Ксс)	$Ксс = Чфр \div Чсс$
5	Максимальный возможной фонд рабочего времени (Мрв)	$Мрв = Крв - Пр - Вх - Оо$, где Крв - календарный фонд в анализируемом периоде в днях; Пр - праздничные дни; Вх - выходные дни; Оо - дни очередного отпуска.
6	Фактическая урочная длительность рабочего дня (Ру)	$Ру = Очу \div Од$, где Очу - отработано чел-часов в урочное время в анализируемом периоде; Од - отработано чел-дней в анализируемом периоде;
7	Фактическая полная длительность рабочего дня (Рп)	$Рп = Оч \div Од$, где Оч - отработано чел-часов (включая сверхурочное время) в анализируемом периоде.
8	Коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня (Крд)	$Крд = Рп \div Рз$, где Рз - законодательно установленная продолжительность рабочего дня
9	Коэффициент использования установленной продолжительности рабочего периода (Крп)	$Крп = О \div Пд$, где О - фактически отработано дней одним работником; Пд - установленная продолжительность рабочего месяца.
10	Интегральный коэффициент использования рабочего времени (Ки)	$Ки = Крп \times Крд = Оч \div Пч$, где Пч - плановая продолжительность рабочего периода в чел-час

Необходимо интегративно подходить к анализу и оценки человеческих ресурсов и производства продукции, для этого нужно использовать количественные и качественные характеристики в совокупности.

Качественные характеристики трудового потенциала:

- Пол и возраст;
- Уровень образования;
- Семейное положение;
- Состояние здоровья;
- Коммуникативные качества;
- Интеллектуальные способности;
- Профессионализм;
- Способность к инновациям;
- Способность к творчеству;
- Психофизиологические характеристики.

Действительный уровень трудового потенциала = фактическое значение количественных и качественных характеристик.

Резервы использования трудового потенциала = Разница между количественными и качественными характеристиками в разрезе отдельных показателей.

Таблица 1.12 – Показатели, характеризующие движение кадров

№	Показатель	Формула
1	Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр)	$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$
2	Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$
3	Коэффициент текучести кадров (Кт)	$K_{т} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$
4	Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.)	$K_{п.с.} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$

В результате, эффективность экономического анализа в том, что с помощью него руководители способны контролировать уровень имеющихся кадров на предприятии и грамотно их использовать, а также контролировать

производительность труда и производственный процесс в целом. При правильно выстроенной системы управления персоналом, доля квалифицированного персонала значительно увеличится, что повлечёт за собой организованное статичное производство.

Факторный анализ производительности труда - анализ показателей, которые оказали влияние на изменение производительность труда. Производительность труда – это показатель который показывает количество произведенного продукта или выполнение работы за единицу времени. Для увеличения рентабельности и эффективности развития организации производительность труда должна превышать рост заработной платы.

Основные показатель производительности труда: выработка и трудоемкость. Различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную и среднегодовую выработку.

Показатель выработки рассчитывается по формуле:

$P_v = V/T$, где P_v – выработка продукции одним работником; V – объём выручки организации; T – трудовой показатель.

Показатель трудоемкости является обратным показателю выработки и рассчитывается по формуле: $P_v = T/V$

Обобщающим показателем является среднегодовая выработка одного сотрудника. Этот показатель зависит от выручки и удельного веса работников в общей численности, а также количество отработанных часов и продолжительности рабочего дня.

Среднегодовая выработка одного работника рассчитывается по формуле:

$$ГВ = УД \times Д \times П \times ЧВ,$$

где УД – удельный вес работников в общей численности; Д – количество отработанных дней работником за год; П – средняя продолжительность рабочего дня; ЧВ – среднечасовая выработка работника.



Рисунок 1.14 – Структурно-логическая модель факторного анализа производительности труда

Для обеспечения результативности в области использования трудового потенциала и эффективности производства необходимо проводить факторный анализ производительности труда, с целью выявления его роста. На изменения влияют многие факторы, которые необходимо рассматривает с точки зрения влияния каждого работника и его действия на общее функционирование организации. Так как персонал индивидуален и вклад каждого нужно рассматривать по отдельности. Факторы роста производительности труда создают условия для проведения экономических расчетов что в дальнейшем послужит скачком для проведения различных мероприятий для повышения производительности труда персонала.

Анализ организационной структуры и культуры – это анализ существующей структуры и культуры, основанный на внешнем наблюдении и анкетировании с целью выявления конкретных слабых мест, и определении существующих резервов для совершенствования.

Анкетирование – это психологический вербально-коммуникативный метод, в качестве средства для сбора информации от персонала используется специально подготовленный список вопросов – анкета. Благодаря этому методу можно понимать статистические или динамические представления о состоянии тех или иных элементов СУП, с целью своевременного воздействия и их исправления. Основное достоинство в том, что есть возможность с наименьшими затратами, получить высокий уровень массового исследования. Применение одного того или иного метода исследования СУП в классическом виде не даст должного эффекта в совершенствовании и эффективном управлении организацией. Поэтому стоит выбирать методы исследования в совокупности с классическим и инновационным методом для создания условий полного представления об существующей СУП.

Для исследования СУП разработано достаточно большое количество инновационных методов исследования. Рассмотрим наиболее популярные, используемые на предприятиях ресторанного бизнеса. (Рисунок 1.15)

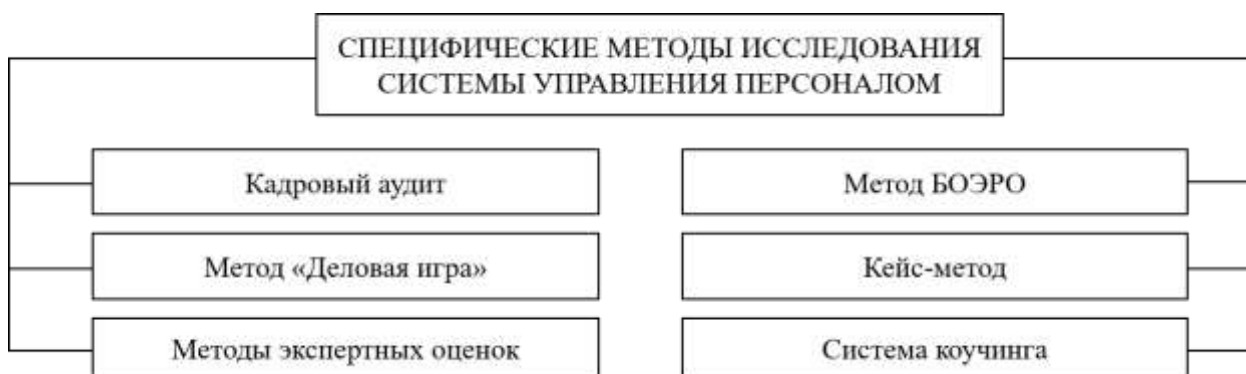


Рисунок 1.15 – Специфические методы исследования системы управления персоналом

«**Кадровый аудит** – это анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития.» [36] Целью

кадрового аудита является оценка результативности и производительности работы персонала, выявление зон повышенного риска в отношении управления сотрудниками.

Существует два направления: анализ персонала на предмет соответствия квалификационным требованиям; оценка эффективности управления персоналом.

Итогом кадрового аудита является экспертное заключение о состоянии ведения кадрового делопроизводства и оформлению трудовых отношений.

«Метод балльной оценки эффективности работы организации (БОЭРО) – анализ и определение тенденций развития организации, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей.» [37] В упрощённом виде «БОЭРО – это расчет результативности работы персонала за определённый период времени.» [37] У данного метода существует два вида: оценка эффективного всего персонала организации и комплексная оценка управленческого труда для подразделений организации.

Кейс – метод – смоделированная рабочая ситуация, требующая дискуссию, анализ и предложения по эффективному решению проблемы. Данный метод поможет определить способность сотрудника решать аналитические, стратегические и управленческие задачи.

Метод «деловая игра» - это имитация рабочего процесса, моделирование, реальной производственной ситуации. Принятие решений руководящих должностей или сотрудников в различных подразделениях, осуществляемым по заданным правилам.

«Коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД и повышают качество жизни» [39] «Цель – максимальное повышение результативности личности в ее персональной и профессиональной деятельности.» [40]

Метод экспертных оценок – метод основанный на работу со специалистами-экспертами и обработки их мнений. Сущность метода заключается в проведении интуитивно-логического анализа проблемы, специалистами-экспертами, обладающими необходимые профессиональные навыки, образованием и интуицией. Данный метод позволяет: составить прогнозы возможных событий за определенный промежуток времени; определить наиболее вероятные интервалы наступления определенных событий; определить цели и задачи управления, упорядоченные по степени важности; определить альтернативные варианты решения проблемы.



Рисунок 1.16 – Методы экспертных оценок

Интервью с экспертом проводится по предварительно разработанной программе.

Аналитические экспертные оценки предоставляют эксперту время на сбор информации по исследуемой теме. Заключение эксперта оформляется в виде докладной записки.

Метод круглого стола предполагает коллективное обсуждение возникшей проблемы или ситуации.

Сущность **метода Дельфи** заключается в независимой анонимной экспертной оценки группы людей. Процесс может состоять из мозгового штурма, опросов и интервью.

Метод мозгового штурма предполагает собой обсуждение группы людей, с целью генерации максимально большого количество идей. Все выдвинутые варианты фиксируются и анализируются специалистами.

При составлении плана для разработки стратегии управления персоналом, необходим методический анализ внешней и внутренней среды, в следствие чего будет создана комплексная система развития персонала и организации в целом. Система управления персоналом должно быть сбалансированной и эффективной, с этим учетом необходимо систематически проводить анализ и, выявлять достоинства и недостатки, а также планировать пути ее совершенствования. В практике применяются как классические методы исследования СУП, так и инновационные, для эффективного их применения необходимо применять систему методов в комплексе. Для того чтобы проанализировать СУП со всех сторон и аспектов, для избегания появления рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами в современных условиях.

В разделе 1.1 были рассмотрены такие понятия как: персонал, кадры, человеческие и трудовые ресурсы, а также на этой основе были составлены собственные определения. Были приведены качественные характеристики персонала, рассмотрена структура персонала и система управления персоналом.

В разделе 1.2 приведены цели обучения со стороны бизнеса и сотрудников. А также рассмотрены основные виды обучения персонала, формы и методы обучения. Также приведены основные преимущества и недостатки дистанционного обучения. А также был сделан анализ цифровых платформ.

В разделе 1.3 были рассмотрены основные методы исследования системы управления персоналом на предприятие ресторанного бизнеса. А также были рассмотрены специфические методы исследования СУП.

Во второй главе был проведен анализ и оценка существующей системы обучения персонала в холдинге.

В разделе 2.1 была рассмотрена краткая организационно-правовая характеристика деятельности холдинга. А также приведен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании Bellini Group, а также сети заведений «Перцы».

В разделе 2.2 был сделан мониторинг организационной среды компании и была выбрана функциональная персонал-стратегия, для компании самая актуальная стратегия – это стратегия развития человеческого потенциала.

В разделе 2.3 была сделан анализ существующей системы обучения персонала. Рассмотрена цифровая платформа, применяемая в компании. А также был сделан анализ проведенного опроса среди сотрудников заведений Перцы.

В третьей главе были разработаны рекомендации по внедрению цифровых технологий для организации обучения персонала ресторанный холдинга.

В разделе 3.1 был сделан программно-целевой подход к реализации функциональной персонал-стратегии.

В разделе 3.2 был рассмотрен проект по внедрению цифровых технологий для организации обучения персонала. В рамках ВКР был предложен проект по внедрению LMS с адаптацией под мобильное приложение. Рассмотрены основные преимущества и недостатки внедрения собственной платформы. Был сделан структурный план проекта, а также были рассчитаны основные затраты на реализацию проекта. Общая сумма проекта составляет 2696 тыс. руб.

В разделе 3.3 была проведена оценка социально-экономической эффективности предложенного проекта. Основными показателями для оценки проекта были выбраны: NPV, PI, IRR, DPP. В итоге основными результатами было выделено то, что $NPV > 0$, $PI > 1$, IRR – 47%, DPP – 2,5 года.

Также были рассмотрены социальные эффекты от внедрения проекта с позиции персонала, потенциальных работников, потребителей, конкурентов, партнеров и компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Пензина, О. С. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / О. С. Пензина, Б. И. Соколов, А. А. Кайсаров. — Москва : ЮРАЙТ, 2016. — 247 с.
2. Козак, Н. Н. Управление персоналом / Н. Н. Козак. — Москва : Ridero, 2016. — 370 с.
3. Дайнека, А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Дайнека. — М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. — 292 с.
4. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 495 с.
5. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с.
6. Иващенко, Н. П. Экономика фирмы / Н. П. Иващенко. — Москва : ИНФРА-М, 2010. — 528 с. — Текст : непосредственный.
7. Шумилина, К. А. Понятия «кадры» и «кадровый потенциал» / К. А. Шумилина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 41 (227). — С. 148-150.
8. Горленко, О. А. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т.П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2018. — 249 с.
9. Скобкин, С. С. Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия / С. С. Скобкин. — Москва : ФЛИНТА, 2009. — 269 с. — Текст : непосредственный.
10. Скляренко, В. К. Экономика предприятия / Скляренко В.К.,

11. Современный стратегический анализ / Роберт Грант. - 9-е изд. – Санкт Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 672 с. : ил. - (Классика MBA). - Парал. тит. л. англ. - ISBN 978-5-4461-0381-2.
12. Травин, В. В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV : практическое пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 158 с. : ил. – (Модульная программа «Руководитель XXI века»). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486967> (дата обращения: 08.04.2022). – ISBN 978-5-7749-1100-4. – Текст : электронный.
13. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под. ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1998. 453 с
14. Наумова Е. Ю. К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы» // Изв. Волгоград. гос. техни. ун-та. 2012. № 7 (94). С. 100-103.
15. Управление человеческими ресурсами: учеб. / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. М. Юрайт, 2014. 526 с.
16. Струмилин, С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. — Санкт-Петербург : Питер , 1982. — 472 с. — Текст : непосредственный.
17. Уткина, В. А. Трудовые ресурсы: структура и состав / В. А. Уткина, Е. В. Емшанова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2016. — № 10 (114). — С. 911-914. — URL: <https://moluch.ru/archive/114/30216/> (дата обращения: 08.04.2021).
18. Дмитриенко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций / Г. А. Дмитриенко. — Учеб. пособие. — 3-е изд., испр. и доп. — К.: МАУП, 2006. — 224 с.: ил. ISBN 966-608-506-2
19. Шлендер П. Э. Рынок труда : учеб. пособие / П. Э. Шлендер. — М. : Вузовский учебник, 2004. — 208 с.

20. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие / Е.В Куприянчук. – Москва : Инфра-М, Москва. – 255 с.
21. Милкова, О. И. Экономика и организация предприятия : учебник и практикум для вузов / О. И. Милкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 473 с.
22. Спивак, Владимир Александрович. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие / В. А. Спивак. - Москва : ЭКСМО, 2008. - 615 с. - (Высшее экономическое образование). - ISBN 978-5-699-19285-4
23. Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В.П. Бычкова. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9. - Текст : электронный. - URL: <https://libproxy.bik.sfu-kras.ru:2083/catalog/product/935371> (дата обращения: 06.04.2022). – Режим доступа: по подписке.
24. Кузина, И.Г. Социология управления персоналом. Учебное пособие / И.Г. Архипова, А.О. Панфилова, - Москва : Проспект, 2020. – 160 с.
25. Архипова, Н. И. Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова, — Москва : Проспект, 2015. — 172 с.
26. Кязимов, К.Г. Профессиональное обучение персонала газового хозяйства/ К.Г Кязимов. – Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. — Москва : НЦ ЭНАС, 2021. – 328 с.
27. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 561 с.
28. Полевая, М. В. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений : монография / М. В. Полевая. — Москва : Прометей, 2019. — 236 с.

29. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров : [учеб. пособие] / О.Л. Седова; Н.И. Архипова .— Москва : Проспект, 2016 .— 213 с.
30. Основы логистики : конспект лекций / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова, К. О. Дзюбина. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 248 с
31. Кузина, И. Г. Социология управления персоналом. Учебное пособие / И. Г. Кузина, А. О. Панфилова. — Москва : Проспект, 2019. — 148 с.
32. Педагогический словарь : учеб. пособие для студ. высш. П24 учеб. заведений / [В.И. Загвязинский, А.Ф. Закирова, Т.А. Строкова и др.]; под ред. В.И. Загвязинского, А.Ф. Закировой. — М. : Издательский центр «Академия», 2008. — 352 с.
33. Исследование систем управления : учебное пособие / Н. М. Цыцарова. – Ульяновск : УлГТУ, 2020. – 131 с.
34. Ю. А. Гастев. П. И. Быстров. В. И. Маркин. В. Н. Садовский. П. С. Александров. — Дедукция / Гуманитарный портал: Концепты [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002–2022 (последняя редакция: 09.03.2022). URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7150>
35. В. Н. Садовский. В. С. Стёпин. Ф. Н. Голдберг. — Синтез / Гуманитарный портал: Концепты [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002–2022 (последняя редакция: 09.03.2022). URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7200>
36. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А. Омельченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с.
37. Шеремет А. Д., Козельцева Е. А. Ш49 Финансовый анализ: Учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2020. — 200 с.

38. Зайнетдинова, И.Ф. 3-17 Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 120 с.
39. ICF Russia. Международная федерация коучинга: [Электронный ресурс]. ERL: <https://icf-russia.ru>. (Дата обращения 10.05.2022)
40. Рожкова, А.В. Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграции в профессиональную достоверность / А. В. Рожкова. — Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. — 2018. — № 1. — С. 29-35.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ИНФОРМАЦИЯ	ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ									
	Canvas	Moodle	iSpring Learn	Академия-медиа	Edmodo	Эквио	Teachbase	АнтиТренинги	iSpring Page	eFront
Разработчик	Instructure	Moodle	Ричмедиа	Академия	Edmodo	Эквио	Интернет школа	Интернет университет	Ричмедиа	Epignosis
Страна	США	Австралия	Россия	Россия	США	Россия	Россия	Россия	Россия	США
Развертывание	Мобильное устройство, сервер предприятия	Мобильное устройство, персональный компьютер, сервер предприятия, облако (SaaS)	Сервер предприятия, Облако (SaaS)	Персональный компьютер, сервер предприятия, облако (SaaS)	Облако (SaaS)	Мобильное устройство, сервер предприятия, облако (SaaS)	Мобильное устройство, Облако (SaaS)	Облако (SaaS)	Облако (SaaS)	Мобильное устройство, сервер предприятия, облако (SaaS)
Операционная система	Веб-браузер, IOS, Android	MacOS, IOS, Windows, Android, Веб-браузер	Веб-браузер, MacOS, Linux, Windows	Веб-браузер, Window, Linux	Веб-браузер, IOS, Android	MacOS, Windows, Веб-браузер, Linux	Веб-браузер, IOS, Android	Облако (SaaS)	Облако (SaaS)	Веб-браузер
Тарификация	Бесплатно	Бесплатно, ежегодная оплата	По запросу, ежемесячная оплата	По запросу	Бесплатно	По запросу, Ежегодная оплата	Бесплатно, ежемесячная оплата	Бесплатно, ежемесячная, ежегодная оплата	По запросу, единовременная оплата	По запросу, ежемесячная оплата
Демо-версия	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Да	Есть
Свободное ПО	Да	Да	Есть	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да

Продолжение

ФУНКЦИИ										
Индивидуальное управление обучением	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть
Видео-уроки	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Видео-конференции	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет
Администрирование	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Асинхронное обучение	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Отчетность и аналитика	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет
Многопользовательский доступ	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Тестирование и оценка знаний	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Работа с журналом оценок	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет
Импорт/экспорт данных	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Управление базой знаний	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Игрофикация	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Нет
Разработка материалов курса	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Прокторинг	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Соответствие SCORM	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть

Продолжение

ИНФОРМАЦИЯ	ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ									
	Ё-стади	Electude	ATutor	eLearning Server 4G	Emdesell	GetCourse	StartExam	MyLMS	Mirapolis LMS	Uchi.pro
Разработчик	Седьмое небо	Electude International	ATutor	Гиперметод	ИП СоколовМ.А	Система Геткурс	МилдСофт	Websoft	Mirapolis	Учи.про
Страна	Россия	Нидерланды	Германия	Россия	Россия	Россия	Россия	Россия	Россия	Россия
Развертывание	Облако (SaaS),	Облако (SaaS)	Сервер предприятия	Сервер предприятия	Облако (SaaS)	Облако (SaaS)	Облако (SaaS)	Мобильное устройство, Облако (SaaS)	Мобильное устройство, сервер предприятия	Сервер предприятия, Облако (SaaS)
Операционная система	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер	Веб-браузер, IOS, Android	Веб-браузер, Linux
Тарификация	Бесплатно, ежемесячная оплата	Ежегодная, оплата потребления	Бесплатно	По запросу, ежемесячная, единовременная, ежегодная, оплата потребления	Ежемесячная оплата	Ежемесячная, ежегодная, оплата потребления	По запросу	Ежемесячная оплата	По запросу	По запросу, ежемесячная, оплата потребления
Демо-версия	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть
Свободное ПО	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ФУНКЦИИ										
Индивидуальное управление обучением	Нет	Нет	Нет	Есть	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Видеоуроки	Есть	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть
Видео-конференции	Нет	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть	Нет	Нет	Нет	Есть

Продолжение


Администрирование	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Асинхронное обучение	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Отчетность и аналитика	Нет	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Многопользовательский доступ	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть		Есть	Есть
Тестирование и оценка знаний	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть
Работа с журналом оценок	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть
Импорт/экспорт данных	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Управление базой знаний	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть
Игрофикация	Нет	Есть	Есть	Есть	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть	Нет
Разработка материалов курса	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть
Прокторинг	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Есть	Нет	Нет	Нет
Соответствие SCORM	Нет	Есть	Есть	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Есть	Есть

Окончание приложения

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 С.В. Здрестова-Захаренкова
«_24_» __июня__ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Цифровые технологии в организации обучения персонала
ресторанного холдинга

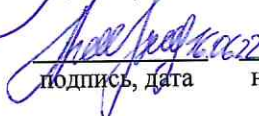
Научный
руководитель


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук
должность, ученая степень

И.В. Щедрина
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451836368
номер зачетной книжки

ИГ18-01Б-РМ
номер группы

А.И. Чемеренко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

И.В. Щедрина
инициалы, фамилия

Красноярск 2022