

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «УНІВЕР»**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу 421 групи
денної форми навчання

Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійної програми

«Готельно-ресторанна справа»

Солов'янова Дар'я Сергіївна

Керівник: доц. Бурак В.Г.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Сутність концепції загального менеджменту якості (TQM) в ресторанній індустрії.....	7
1.2. Принципи концепції TQM підприємств ресторанного бізнесу.....	14
1.3. Сутність системи менеджменту якості та підходи до її створення у керуванні ресторанного бізнесу.....	19
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИМІРЮВАНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «УНІВЕР».....	22
2.1. Загальна характеристика, аналіз діяльності підприємства та організаційна структура кафе «Універ».....	22
2.2. Аналіз стану управління якістю у кафе «Універ».....	27
2.3. Розробка заходів системи менеджменту якості у кафе «Універ».....	33
2.4. Заходи щодо оптимізації систем менеджменту якості у кафе «Універ».....	37
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність роботи у сучасних економічних та соціальних умовах велике значення має сфера громадського харчування загалом та кавова галузь зокрема. Стрімка європеїзація України призвела до культурних перетворень у сфері громадського харчування, дозвілля та способу життя. Наприклад, якщо раніше походи до закладів громадського харчування розглядалися як цілий святковий захід, то сьогодні вони стають частиною повсякденного життя.

Зараз можна сказати, що найбільший інтерес у інвесторів, які вірять у короткострокові вкладення та готівку, викликали сегменти фаст-фуду та кафе, тоді як ресторанний бізнес в економічному сенсі цього слова дещо падає.

Люди поступово відходять від класичних ресторанів, воліючи швидкість обслуговування, варіативність та вартість позицій у меню. На цьому фоні активізувалися невеликі роздрібні кафе, мережі швидкого харчування ресторанного типу або мережі кав'ярень біля будинку.

«Культура та цінність таких продуктів, як кава чи чай, зросли, а процес приготування їжі та напоїв став розглядатися як мистецтво. Відкриваються щорічні конкурси фахівців, цінується нетривіальний ручний підхід до виготовлення. Зростає інтерес до організації конкурсів та свят щодо приготування цих напоїв, регулярно проводяться дегустації. Можна сказати, що спосіб відпочинку у закладі громадського харчування дуже швидко впроваджується у життя росіян та замінює домашню гру. Це вимагає створення нових стандартів системи менеджменту якості, оскільки такі формати стають мережевими та мають тенденції запровадження франшиз.

Необхідно адаптувати нові реалії до стандартів харчової промисловості, розглянути нові підходи до вдосконалення системи менеджменту якості в умовах конкуренції, що посилюється» [1].

«Ступінь наукової розробленості. І.І. Захарова та І.В. Шавандіна переглядають стандарти у сфері громадського харчування, вивчають його культуру та поширення бізнес-технологій, у тому числі через франчайзинг. Консалтингова агенція у сфері громадського харчування відзначає зростання споживання, яке припадає на одну сім'ю, сегментацію постачальників за рівнем якості сировини. Наприклад, сучасні мережі громадського харчування купують сировину на кавових біржах, де існує чітка система стандартів, ранжування сировини за класами та категоріями, постачальники намагаються наділити свою сировину максимальною кількістю відмінних якісних ознак. Саме властивості та характеристики сировини для приготування кави становлять основу вибору того чи іншого постачальника» [2].

Галузь громадського харчування в цілому має високу схильність орієнтуватися на якість продукції, тому що це є основою конкурентоспроможності закладу. Конкуренція здійснюється в основному за рахунок нецінових факторів, оскільки вартість продуктів харчування та напоїв у мережах громадського харчування приблизно порівнянна. Тому клієнт звертає увагу на нецінові характеристики, такі як смак, оформлення страв, дизайн інтер'єру, спілкування з персоналом, індивідуалізація страв та напоїв тощо. Саме система управління якістю сьогодні повністю визначає фінансові результати діяльності в мережу громадського харчування.

Незважаючи на те, що система менеджменту якості в багатьох російських галузях ще не набула належного поширення, саме у сфері громадського харчування вона є лідером із впровадження. Однак у зв'язку з глобальною реструктуризацією бізнес-процесів, впровадженням цифровізації та цифровізації бізнес-процесів, створенням нових форматів зв'язку між попитом та пропозицією між конкурентами спостерігається значний технологічний та якісний розрив.

С.Гольдман (Кавова справа), у якого безліч книг, що досліджують особливості побудови системи менеджменту якості, Є.В. Маслякова (ваша кав'ярня), Т. Мазнет, М. Харрісон (Кав'ярня. Як перетворити кавові зерна на

гроші), О.М. Уланов (Кав'ярня. З чого почати і як досягти успіху), А. Савельських (Кава), Г. Бехар (Мова не про каву. Корпоративна культура Starbucks). Є книжки, у яких багато технологій виготовлення кави описуються як особливий процесний підхід у сфері комунального харчування: Е.В. Рзаєва (50 рецептів кави), Девід С. Шомер (Кава еспресо: посібник для професіоналів), М. Уорд (100 рецептів кави) та інші.

Метою і задання роботи є вдосконалення системи управління якістю оєсторанного бізнесу.

Завдання дослідження:

- вивчити особливості побудови стандартів та системи якості на підприємстві громадського харчування ;
- розглянути сутність системи управління якістю на підприємстві громадського харчування;
- проаналізувати та оцінити ефективність системи менеджменту якості на підприємстві у сфері громадського харчування;
- провести техніко-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати економічні показники підприємства;
- проаналізувати систему управління якістю на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи менеджменту якості;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес розробки та впровадження системи управління якістю кафе «Універ».

Предметом дослідження: техніко-економічні відносини, спрямовані на розвиток системи управління якістю у сфері громадського харчування на прикладі кафе «Універ».

Методи дослідження.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають наукові праці і методичні розробки вєдучих вітчизняних та зарубіжних учених у

галузі теорії управління та менеджменту якості. У процесі дослідження було використано спеціальні методи - процесний підхід, моделювання, логічний аналіз.

Теоретичною основою дослідження є праці та книги вітчизняних та зарубіжних авторів, статті та наукові публікації з питань організації та управління системами менеджменту якості, а також класичні методичні вказівки у цій галузі.

Крім того, окремою інформаційною базою дослідження є багаторічна бухгалтерська, фінансова та технічна звітність кафе «Універ»..

- запропоновано логічну модель проведення аналізу системи управління якістю з боку керівництва;

- набуло подальшого розвитку застосування статистичних методів контролю якості у комплексній взаємодії методу Парето та контрольних карт.

Структура роботи. Робота складається: вступ, два розділа (csv підрозділів), висновок, список використаних джерел (42 найменування). Загальний обсяг роботи – 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність концепції загального менеджменту якості (TQM) в ресторанній індустрії

Галузь громадського харчування є одним із найбільш конкурентоспроможних економіки. Високий рівень конкуренції обумовлений великою кількістю різноманітних пропозицій. У той же час, специфіка та ключові параметри галузі дозволяють вийти на цей ринок новим учасникам.

«По-перше, основним стимулом є нижчий поріг інвестицій, необхідні відкриття власної точки громадського харчування. По-друге, споживачів цікавить вища прибутковість і нецінові чинники, що визначають привабливість громадського харчування. Основою для формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств комунального харчування є система управління якістю, що відображає реалізацію нецінових факторів попиту.

Т.І. Казакова є експертом дослідницького центру сфери громадського харчування, у своїй книзі «Закордонний досвід організацій громадського харчування» зазначає, що рентабельність інвестицій у сегмент громадського харчування є найбільш інвестиційно привабливою у короткостроковій перспективі. Інвестиційна привабливість у країнах у 4-5 разів вища, ніж у інших галузях економіки. При цьому ранжування сегменту громадського харчування «швидка їжа» йде за трьома основними напрямками» [4]:

- "доготівка - комплектація - відпустка";
- «зберігання – розігрів – комплектація – відпустка»;
- "зберігання - розігрів - відпустка".

Ця сегментація ґрунтується на особливостях процесного підходу до технології виготовлення готової продукції в точках швидкого харчування, до яких належить кавовий бізнес.

«Перша категорія з цього сегмента характеризується наявністю окремої кухні, дорогого обладнання для приготування їжі та напоїв, окремого приміщення обслуговування клієнтів, зони зберігання напівфабрикатів і т.д. придбати різне кухонне обладнання.

Другий сегмент не має спеціального кухонного обладнання та супутнього персоналу, проте зона обслуговування гостей, як і раніше, зберігається, а також є зона зберігання для комплектування страв. Це спрощений варіант підприємств громадського харчування, їх інвестиційна привабливість приблизно однакова, але вимагає менших вкладень.

Третій варіант є найбільш компактним та доступним для кваліфікованих інвесторів у сфері громадського харчування, оскільки не вимагає спеціального персоналу, виробничих приміщень та обладнання для приготування їжі та напоїв. Площа закладу мінімальна, персонал може бути укомплектований кількома людьми, додаткових зон не потрібно» [5].

«Система управління якістю багато в чому залежить від обраного сегмента, оскільки стандарти приготування та обслуговування, а також зберігання та закупівель істотно відрізнятимуться. Однак система менеджменту якості буде однакою для кінцевої якості вироблених страв або напоїв, це багато в чому визначається індивідуальною майстерністю кожного фахівця, що розливається. Можна сказати, що глобальна система менеджменту якості ґрунтується на індивідуальних навичках працівника, а також на інфраструктурі бізнесу, що включає наявність необхідного обладнання та впроваджених технологій надання послуг громадського харчування» [15].

У зв'язку з технологічними особливостями є обмеження регіонального характеру – місцезнаходження кафе. За словами аналітиків І.І. Захарова та І.В. Шавандіна в регіони зробила крок найбільша мережа кав'ярень з

додатковим асортиментом продуктів харчування, і зараз спостерігається жорстка конкурентна боротьба за присутність в регіонах. «Відбуваються операції злиття та поглинання приватних виробників кави. Наприклад, Кирило Кокурін (керівник мережі кав'ярень "Шоколадниця") зазначає в інтерв'ю The Global, що найбільш сильний тренд має столична кооперація роздрібних кафе, наприклад, "Шоколадниця" купила мережу "Марко" у Петербурзі та значно розширила свій вплив. У той же час кавова промисловість Coffee House швидко розвивається.

Розташування точок громадського харчування має вирішальне значення при факторному аналізі їхньої виручки, наприклад, тільки третій тип кафе може бути розташований на відкритій вулиці, оскільки немає можливості розмістити додаткові майданчики для прибирання кухні або посуду, і саме меню. Не розбагатіти, він складається приблизно з кави, чаю та готових кондитерських виробів. Кав'ярні в торгових центрах приваблюють більше людей і мають більше місця для приготування їжі та обслуговування клієнтів на кількох лініях одночасно. Іншими словами, у цьому бізнесі дуже важливо розподілити каву географічно і таким чином поділити відвідувачів на сегменти, щоб не створювати конфлікту інтересів між мережами. Це можна зробити на паперовій карті міста.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що система менеджменту якості залежить від істотних зовнішніх чинників та особливостей конкретної установи. Це пов'язано не лише з інтеграцією внутрішніх бізнес-процесів, а й зі специфікою приміщення, локації та обраної бізнес-моделі.

Розглядаючи ізольовано систему менеджменту якості на підприємствах громадського харчування, зазначимо, що її рівень та глибина інтеграції у виробничий процес суттєво впливає на економічну ефективність закладу.

Л.А. Маюрнікова та Т.В. Кропива враховують санітарні вимоги, вимоги до технічних комунікацій та інші формальні аспекти загалом для побудови системи управління якістю. Ці фактори є основними. Загалом менеджери стежать за якістю підготовки обслуговуючого персоналу, швидкістю

виконання замовлень, умовами харчування, асортиментом меню та напівфабрикатів, продуктивністю кухонної техніки, поточними грошовими розрахунками, внутрішніми та зовнішніми характеристиками приміщення» [25].

В результаті нами було встановлено, що найбільш сильний вплив на економічну ефективність та конкурентоспроможність надають 2 ключові характеристики – її місцезнаходження, особливості формату закладу, зовнішня інфраструктура та система управління якістю, впроваджена у всій мережі чи індивідуальному кафе, що включає безліч конкурентних показників, які повинні задовольняти всі споживчі вимоги в повному обсязі. У той самий час, якщо місце розташування – це погано контрольована величина, яка іноді визначається низкою обмежень, то управління якістю – це добре керована величина з погляду корпоративного управління.

«Розглянемо особливості побудови системи управління якістю у сфері громадського харчування. Багато в чому стандарти та правила обслуговування встановлюються внутрішніми документами у мережі громадського харчування. Однак ця документація повинна відповідати нормативній базі щодо організації менеджменту якості. У тому числі необхідно звернути увагу на зберігання та переробку напівфабрикатів, якість приготовлених страв та напоїв, епідеміологічний контроль, збирання приміщень, правила пожежної безпеки та ін.» [4].

Формування менеджменту якості в мережах комунального харчування – багатогранний процес, що включає безліч пов'язаних між собою аспектів. Він складається з двох основних напрямків: «товар» та «сервіс». Категорія продуктів досить зрозуміла, вона характеризується якістю напівфабрикату, вихідними та отриманими характеристиками, отриманими у процесі обробки (наприклад, з якісних кавових зерен можна приготувати багату палітру різних сортів кави). «Напрямок готового продукту досить зрозумілий. Він повинен містити потрібний рівень якості основних напівфабрикатів, вихідних харчових характеристик, технологічних якостей тощо. Категорія

послуг у системі менеджменту якості є більш гнучким та різнобічним явищем. Крім виконання всіх державних нормативів відповідності мережі громадського харчування, необхідно розвивати сервіс, спілкування з клієнтами, оцінювати їхні потреби, виправдовувати очікування за ринковою вартістю» [6].

Запаси готової продукції та напівфабрикатів залишаються важливим об'єктом регулювання у системі менеджменту якості. Це важливий елемент, оскільки він повинен відповідати епідеміологічним та смаковим характеристикам. Це становить основу продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та економічні показники точки громадського харчування. «Особливістю запасів у сфері комунального харчування є високий рівень оборотності під час виробництва готової продукції. Виручка формується пропорційно швидкості оборотності запасів у мережі комунального харчування. Чим менший термін придатності напівфабрикатів, тим вищою має бути швидкість оборотності запасів (вимірювана іноді в лічені години). При цьому запаси повинні відповідати органолептичній, фізіологічній та хімічній складовій. У зв'язку з обмеженістю виробничих та складських приміщень у підприємствах громадського харчування необхідно дотримуватися балансу між обсягом, асортиментом та обігом запасів. При цьому для кожної категорії запасів потрібні умови зберігання, передбачені санітарно-епідеміологічним контролем» [7].

Належна якість кінцевого споживчого продукту може бути досягнута за рахунок деяких компонентів:

- висока якість сировини;
- сучасне технологічне обладнання;
- кавове обладнання;
- високий рівень професіоналізму кухарів.

Завдяки цим ресурсам ви можете забезпечити найвищу якість кінцевого продукту. До них відносяться зовнішній вигляд продуктів, смак, належна свіжість та інші функціональні характеристики, що визначають якість

продуктів харчування. Стає зрозуміло, що сировина та напівфабрикати можуть бути високої якості завдяки кільком ключовим компонентам:

- якість закупленої сировини та напівфабрикатів у постачальника;
- обробка закупленої сировини та напівфабрикатів відповідно до стандартів технології;
- висока якість виробничих фондів, що виробляють обробку.

«Важливим елементом побудови конкурентоспроможного бізнесу у сфері громадського харчування є роль персоналу у внутрішній системі менеджменту якості. Як відомо, офіціанти та бармени у кав'ярнях – співробітники, які контактують з покупцем – і тому є «обличчям» закладу, тому їхня кваліфікація та компетентність є вирішальними при побудові даного бізнесу. Традиційно у кав'ярнях третього типу (відкритих, вуличних кафе) немає офіціантів, як правило, у плануванні бере участь лише 1-2 особи, які виконують усі операційні функції: готує їжу та напої, стежить за чистотою робочого місця, взаємодіє з клієнтами, веде касовий облік, приймає постачання запасів і т.д.

У перших двох типах кав'ярень ці функції виконуються, по-перше, за рахунок великої кількості людей, а по-друге, через цю особливість вони діляться на співробітників. Категорія «підготовка та навчання персоналу для кафе-магазинів» наводить на думку про управління сервісом та послугами закладу, оскільки багато в чому визначає успіх проекту.

Перші два типи кав'ярень мають значно більше співробітників, тому ця функція розподіляється в них пропорційно штатним одиницям. Це ускладнює комунікацію всередині колективу, можливе дублювання функцій, конфлікти, різний рівень компетенцій усередині колективу, що може вплинути на підсумкову ефективність установи. Мережа підприємств громадського харчування - командний бізнес, необхідно створювати школи підготовки цих фахівців, впроваджувати системи стандартів якості, розвивати наставництво» [8]. Цей бізнес дуже схожий на рукоділля, коли більш досвідчений співробітник передає знання фахівцю, що знову прибув, пояснює

особливості, норми, показує технологічні карти та особливості приготування їжі та напоїв тощо.

«Ідея підготовки спеціалізованих кадрів для різних точок громадського харчування в цілому зараз широко поширюється зокрема завдяки посиленню конкуренції. Для цього не підходить університетське навчання, оскільки воно не відображає специфіки галузі, потрібні власні освітні проекти. Сьогодні ця потреба закривається завдяки внутрішньому коучингу та менторству всередині кожної мережі. Наприклад, є центр професійного навчання ЛІДЕР, а також школа барменів, академія офіціантства тощо. Всі школи, незалежно від їхньої назви, роблять акценти на різних аспектах навчання та спеціалізації» [10].

При прийомі на роботу нового працівника даються персональні інструкції, працівник виходить на робоче місце після проходження процедури вступу на посаду (новий фахівець передається в розпорядження наставника або проходить внутрішні базові курси та інструктаж на робочому місці), знайомиться з повним меню та багатьма іншими технічними речами. «Перевірити кваліфікацію бармена, офіціанта або бариста в цілому досить просто – його основне завдання – знати приготування страв меню, асортимент та технології приготування відповідно до технічних паспортів, а також рівень використання професійного обладнання для приготування кави. При цьому бармен чи офіціант займається лише приготуванням та упаковкою напоїв, тому збільшувати спілкування не потрібно. При цьому підготовка керівників установ практично відсутня. На практиці (наприклад, Donuts & Coffee) менеджерами стають найдосвідченіші та зріліші співробітники. З метою економії вони виконують функції штатного персоналу, розвантажують їжу після гостей чи миють посуд, залишаються на касі. Крім того, керівник має бути компетентним в адміністративних та економічних процесах» [12].

Впровадження внутрішньої системи управління якістю у роботі з персоналом є найважливішим аспектом комплексного процесного підходу у процесі господарської діяльності закладу. Це потребує наявності всередині

організації певної корпоративної культури, яка досягається у процесі багаторічної роботи за рахунок розвитку взаємодії з гостями та клієнтами закладів. На основі досвіду у правилах кожного закладу формуються індивідуальні алгоритми. Потім досвід систематизується директором та рекрутерами. Іноді компанія наймає «таємних гостей», які під час роботи з персоналом виконують вказівки співробітників, можуть зважити кінцевий продукт, оцінити його споживчі якості, оцінити послугу в цілому (швидкість обслуговування, наявність товару, встановлений ліміт, ввічливість тощо).

«Найбільш трудомістким завданням при впровадженні та розвитку системи менеджменту якості в підприємствах громадського харчування є взаємозв'язок різнорідних процесів у єдиний апарат, спрямований на підвищення конкурентоспроможності. Він включає управління персоналом, інфраструктурою, виробничими процесами і бізнес-процесами для конкурентної переваги компанії.

Висновок: система менеджменту якості у сфері громадського харчування у своїй базовій формі базується на двох напрямках: особливостях зовнішніх факторів інфраструктури підприємства громадського харчування, налагодженні та реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Другий елемент системи управління якістю в основному базується на компетенціях та знаннях співробітників установи. Їхня діяльність повинна регулюватися не лише нормативно-правовими актами та стандартами, а й внутрішніми правилами взаємодії з клієнтом, приготування їжі та напоїв, контролю процесів» [40].

1.2. Принципи концепції TQM підприємств ресторанного бізнесу

«Якість послуг, послуг та продукції у сфері громадського харчування ґрунтується на внутрішніх, невід'ємних вимогах, що існують у цій сфері. Розглянемо позиції деяких фахівців щодо розуміння системи управління якістю у сфері громадського харчування.

С. Гамбріс вважає, що якість обслуговування у сфері громадського харчування характеризує комплекс умов, що пропонуються клієнту при отриманні послуг, найбільш вигідні умови з мінімальними витратами часу.

Н.І. Дунченко зазначає, що у роботах американських експертів наголошується, що якість послуг у ресторанному бізнесі є інтегральним показником задоволеності клієнтів технічними, функціональними та естетичними якостями.

Забезпечення системи менеджменту якості у сфері громадського харчування за Р.Р. Загідуліну характеризується плановим виконанням виробничих заходів, спрямованих на підвищення задоволення послуги чи продукту клієнтів» [12].

Виділимо 3 типи якості у закладах громадського харчування:

1. Технічне якість визначає рівень наявності основних засобів, і навіть фондовооруженість кожної точки громадського харчування, наявність необхідних елементів, компонент тощо.

2. Функціональна якість оцінюється як здатність персоналу виконувати свої обов'язки та функції відповідно до встановлених стандартів.

3. Естетична якість визначається дещо інакше. Аналіз та оцінка здійснюється за допомогою соціологічних та маркетингових досліджень, які відображають очікування людей від відвідування закладу.

«При цьому управління якістю є узгодженим функціонуванням всіх елементів виробничих процесів у закладі громадського харчування, включаючи узгодженість кадрів, фінансових потоків, бізнес-процесів, технологічних елементів та послуг.

Підприємства громадського харчування можуть покращувати характеристики та властивості системи менеджменту якості шляхом збору та обробки масивів даних, побудованих на їхньому досвіді взаємодії з клієнтами (статистичний аналіз) та знаходження найбільш ефективних рішень для майбутніх споживачів, оскільки в даному випадку це середні значення вирішальним, а не індивідуальним підходом до кожного клієнта (якість),

незважаючи на те, що сьогодні спостерігається тенденція до індивідуалізації пропозиції. Заклад громадського харчування є складним та високотехнологічним господарюючим суб'єктом з точки зору ефективності управління, утримання цільової аудиторії, ніж інші підприємства сфери обслуговування, тому потребує кількох якісних підходів до проектування системи приготування та подачі страв, оптимізації інвентарю, управління собівартістю та покращення споживчих властивостей продуктів харчування та напоїв» [9].

Сьогодні, в умовах сучасного висококонкурентного ринку, очікування від рівня сервісу та якості закладів набагато вищі, ніж цінова політика мінімальних цін. Якщо її продукція користується добрим попитом, підприємство буде конкурентоспроможним, що можливе лише за умови задоволення попиту за рахунок названих факторів. Найбільш затребуваний і поширений процесний підхід до організації СУЯ.

«Система менеджменту якості передбачає визначення цілей, процесів та ресурсів, які необхідні для досягнення бажаних результатів у галузі управління якістю. Система менеджменту якості дозволяє оптимально використовувати ресурси підприємства, запобігати виникненню втрат і при цьому враховувати довгострокові та короткострокові цілі. Міжнародним стандартом у галузі системи менеджменту якості є стандарт серії ISO 9001:2008 «Системи менеджменту якості. Вимоги» (ISO 9001:2008 «Quality management systems –Requirements»). Перевагою цього стандарту є його універсальність та застосовність до будь-якої галузі виробництва у секторі економіки. Як національний стандарт застосовується ГОСТ Р ISO 9001-2011 «Системи менеджменту якості. Вимоги», при розробці якого було враховано принципи управління якістю, встановлені ISO 9000 та ISO 9004» [8].

Модель процесного підходу до організації системи управління якістю тісно пов'язана з циклом Демінга PDCA.

Модель управління Е. Демінга під назвою «петля якості» прийнята за основу в ISO 9000-9004 і характеризує етапи життєвого циклу послуг.

«Закордонний досвід показує, що встановлення необхідної якості у закладі громадського харчування – дуже трудомісткий процес, який охоплює економічну, організаційну та соціальну спрямованість у розвитку закладу чи мережі закладів.

Методи контролю якості в мережах громадського харчування використовуються набагато регулярніше та ширше, ніж у штучних закладах. Штучні заклади переважно працюють з локальним ринком, тому пристосовуються до його вимог.

Під час споживання послуг у сфері громадського харчування співробітникам закладу доцільно взаємодіяти з клієнтами, збирати відгуки, просити їх заповнити анкету, відповісти на низку питань про якість обслуговування, якість харчування та напої.

При цьому зрозуміти рівень задоволеності клієнтів можна за кількістю постійних клієнтів, які повертаються до закладу. Це вірна ознака того, що інститути працюють досить успішно.

Отримання сертифіката ДСТУ ISO 9001-2011 є добровільним. Однак при здійсненні державних (муніципальних) замовлень у більшості випадків сертифікат ISO 9001 є обов'язковим пунктом аукціонної документації.

Мета стандартів ISO серії 9000 полягає в стабільному функціонуванні документованої системи управління якістю продукції та послуг підприємства» [1, 2].

Ці стандарти складаються із трьох документів:

– ДСТУ ISO 9000-2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення та словник». Цей стандарт містить основні поняття, принципи та термінологію СУЯ. Він покликаний допомогти у розумінні основних понять, принципів та термінології менеджменту якості для того, щоб більш результативно та ефективно впровадити СМЯ, а також отримати цінність від інших стандартів.

– «ДСТУ ISO 9001-2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги». Цей стандарт встановлює вимоги до систем якості, їх документації, розробки, ресурсів. Цей стандарт застосовується для цілей сертифікації та аудиту СМЯ.

– ДСТУ ISO 9004-2010 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід з урахуванням менеджменту якості». Цей стандарт містить рекомендації щодо досягнення стійкого успіху будь-якого підприємства у складному, вимогливому та постійно мінливому середовищі шляхом використання підходу на основі менеджменту якості.

Якість послуг регламентує міжнародний стандарт ISO 9004-2-91 «Адміністративне управління якістю та елементи системи якості», частина 2 «Керівні вказівки щодо послуг». Також розроблено та діє національний стандарт ДСТУ 52113-2014 «Послуги населенню. Номенклатура показників якості. У міжнародному стандарті ISO 9004-2-91 термін послуга визначено як результат взаємодії постачальника та замовника та внутрішньої діяльності постачальника щодо задоволення потреб замовника» [8]. ДСТУ 31985-2013 «Послуги комунального харчування. Терміни та визначення», термін послуга громадського харчування є результатом діяльності підприємств громадського харчування (юридичних осіб або індивідуальних підприємців) щодо задоволення потреб споживача у продукції громадського харчування, у створенні умов для реалізації та споживання продукції громадського харчування та покупних товарів, у проведенні дозвілля та в інших додаткових послугах» [13].

«Висновок: організація системи управління якістю на підприємствах громадського харчування базується насамперед на державних та міжнародних стандартах, що і визначає основний порядок та властивості цих систем. Зокрема, організація даної системи спрямована на підвищення залученості персоналу до діяльності, норм зберігання, переробки та переробки продукції, впровадження процесного підходу, стійкої, довгострокової конкурентоспроможності» [15].

1.3. Сутність системи менеджменту якості та підходи до її створення у керуванні ресторанного бізнесу

«Ефективність або результативність системи менеджменту якості визначається за двома ключовими напрямками:

- відповідність нормативним галузевим стандартам ISO та ДСТУ;
- підвищення економічної ефективності та результативності господарюючого суб'єкта внаслідок впровадження системи менеджменту якості.

У той самий час існує класичне правило, яке свідчить, що й обсяг витрат за впровадження та підтримка системи управління якістю обходиться організації більше, ніж їх економічний ефект від її застосування, ця система є ефективною і корисною.

Визначення відповідності організації вимогам (ISO 9001, вимогам споживачів та зацікавлених сторін) та рекомендації щодо покращення управління якістю. Організаціям потрібні інструменти для раннього виявлення проблем» [19]. Одним із таких інструментів є внутрішній аудит.

«Компанія, яка впровадила у своїй діяльності систему управління якістю, регулярно проводить аудит, під час якого розглядаються різні аспекти, пов'язані з якістю бізнес-процесів, послуг, технологій та продуктів. Насамперед аудит показує відповідність принципам системи управління якістю, принципам ISO. Результати такого аудиту є свого роду методами поглибленого аналізу системи менеджменту якості, що діє. Такій перевірці піддаються всі бізнес-процеси всередині компанії, виділяються об'єкти аналізу, їх регулярність та інструменти підходу. Організація має провести корекцію бізнес-процесів та ідентифікувати причини невідповідностей очікуваним результатам, перерахуємо різні невідповідності, що виникають у системі менеджменту якості» [18].

Компанії необхідно запровадити регулярну процедуру виявлення таких невідповідностей, розробити систему коригувальних дій, перед якими

необхідно виявити причини невідповідності. Засоби корекції повинні гарантовано вирішувати поставлені завдання та усувати невідповідності, щоб уникнути повторів.

«Аналіз системи управління якістю повинен бути інтервальним, регулярним, цілеспрямованим, а також змістовним. Звичайний аналіз системи менеджменту якості входить до обов'язків керівництва або ключових фахівців, які можуть нести відповідальність, головне, щоб вони розуміли суть цієї технології та її структуру. Згідно з ДСТУ ISO 9004-2010, «вище керівництво має аналізувати інформацію, отриману в результаті моніторингу середовища організації, виявляти ризики та можливості та встановлювати плани з управління ними. Методику управління невідповідностями, які виявлені внаслідок аудиту системи управління якістю» [20].

Відмінна риса закладів ресторанного бізнесу полягає в тому, що в них виробляють та реалізують продукцію, а також організують її споживання в обідніх залах, поєднуючи з культурним відпочинком та розвагою споживачів. Це значно ускладнюють роботу закладів ресторанного бізнесу та підвищує відповідальність за обслуговування, як керівництва, так і всього обслуговуючого персоналу.

Відповідно до класифікації підприємств ресторанного господарства, залежно від форм обслуговування, інтер'єру обідньої та банкетної зали, місце розташування, комфортності, виду і асортименту що випускається продукції, всі заклади ресторанного бізнесу поділяються на такі типи: ресторани, бари, кафе, закусочні, їдальні. С.В. Дусієнко зазначає, що за визначенні типу ресторанного заклади враховуються такі показники як:

- асортимент реалізованою готовою продукції, її різноманітність і складність приготування;
- виробничо-технічна оснащеність, архітектура, дизайн інтер'єру і планування, матеріальна база;
- якість обслуговування і сервісу;
- рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу;

- методи і форми обслуговування;
- надання супутніх споживчих послуг;
- контингент обслуговуючого населення;
- місце розташування заклади.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ресторан – підприємство живлення з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи замовні та фірмові, вино-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, підвищеним рівнем обслуговування в поєднанні з зі стильним і оригінальним дизайном і інтер'єром приміщення.

«По суті, алгоритм управління невідповідностями у системі СМЯ є своєрідним інструментом удосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Більшою мірою це означає, що якийсь елемент господарської діяльності можна покращити, але не означає, що він працює неправильно чи зовсім не працює. Під час коригування управління якістю часто виникають дискусії між профільними фахівцями, керівниками; під час таких заходів часто вигадується креативне та корисне для компанії рішення, виявляються додаткові проблеми чи обговорюються виробничі особливості.

Висновок: описаний алгоритм аналізу та оцінки ефективності впроваджених систем менеджменту якості дозволить актуалізувати її аспекти та функціональні елементи, підвищуючи ефективність роботи всього підприємства. Це дуже важливо, оскільки підприємства громадського харчування конкурують переважно за рахунок впровадження системи якості в тій чи іншій формі» [21].

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИМІРЮВАНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «УНІВЕР»

2.1. Загальна характеристика, аналіз діяльності підприємства та організаційна структура кафе «Універ»

Кафе «Універ» давайте розглянемо організаційну характеристику закладу на вулиці Університетська, 176. Вибір обумовлений великою площею в порівнянні з іншими закладами в мережі, а також широким меню та складнішою системою управління, включаючи організацію бізнес-процесів. Також в асортименті закладу є страви гарячого цеху, приготовані не лише із заморожених напівфабрикатів. У гостьовій залі 27 столів загальною місткістю близько 75 осіб. Заклад має 2 входи, літню (криту веранду) та зимову залу.

«У головній гостьовій зоні 22 столи, кожен стіл розміщує навколо себе від 2 до 8 осіб. Гостьовий зал містить спеціальну зону з відокремленим, великим столом на 10 осіб, ця зона має більш дорогий дизайн: більшу підвісну люстру, м'які, різьблені, зручні стільці та особисту вішалку для вуличних речей. Зазвичай це місце гості бронюють заздалегідь, на замовлення.

Відмінною особливістю цього закладу є те, що фірмовими продуктами є донати – кондитерські вироби з гарним оформленням, виставлені в експозиції на довгій барній стійці з кавовими тістечками та тортами. За прилавком знаходиться один касовий апарат та одне місце для видачі замовлень. Деякі страви або напої продаються через бар безпосередньо клієнту, а деякі доставляють до столика офіціантом. Це пов'язано з тим, що одна частина клієнтів купує їжу "на винос", а інша частина приймає їжу чи напої у закладі» [29].

За стійкою працюють 2 осіб (у дні максимального навантаження вона може збільшуватися до 3 осіб): 1 офіціант, 1 баристи та менеджер закладу, є окремий домашній персонал (прибиральниця, 1 особа).

«До функцій барменів і менеджерів входить робота з клієнтами, касовим апаратом, автоматикою для приготування напоїв, контроль чистоти та порядку. Крім виконання поточних обов'язків, менеджер займається роботою з технічною та виробничою документацією, стежить за графіками, виконанням планів, КРІ, рахунками-фактурами, приймає товари, поповнює запаси, стежить за дотриманням внутрішніх правил та етикету, розподіляє обов'язки та людські ресурси в оперативному режимі та і т.д.» [25].

Окремо потрібно розповісти про гарячу кухню або гарячий цех. Він займається виготовленням салатів, супів, спагетті, м'ясо та іншими позиціями меню. У ньому працює 3 кухаря та 1 шеф-кухар. У секції виготовлення страв є такі види виробничих фондів: варильні плити, електровафельниці, фритюрниці, конвекційні автомати, а також холодильне обладнання.

У якості переваг лінійно-функціональних структур зазначають:

- стимулювання діловий і професійної спеціалізації в умовах цієї структури управління;
- зменшення дублювання зусиль в функціональних областях;
- покращення координації діяльності у функціональних галузях. До недоліків лінійно-функціональних структур відносять:
- можливість виникнення протиріч між цілями структурних підрозділів та організації в загалом;
- відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні між підрозділами;
- різке збільшення обсягу роботи керівника компанії і його заступників через необхідності узгодження дій різних функціональних служб;
- втрату гнучкості во взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;
- слабку інноваційну і підприємницьку реакцію компанії.

Поруч із кухнею знаходиться господарська кімната для внутрішніх потреб персоналу.

SWOT -аналіз мережі закладів у таблиці 1.

Таблиця 2.1

SWOT аналіз кафе «Універ»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції; - широкий асортимент у меню; - Широкий вибір постачальників для меню; - висококваліфікований обслуговуючий персонал; - якісне, професійне обладнання; - Вигідне розташування закладів; - Стилізовані приміщення; - Відомий бренд 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній управлінський досвід деяких керуючих; - Висока залежність від курсу долара США; - відсутність впровадженої системи КРІ та стандартів ІСО
Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту продукції; - Відкриття додаткових форматів закладів; - Репозиціонування бренду. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження загального рівня купівельної спроможності - зростання конкуренції, поява форматів громадського харчування; - Зростання інфляції; - Зміна політики постачальників; - Несприятливі зовнішні зміни.

У перші роки існування кафе «Універ», її маркетингова стратегія полягала у тому, щоб вийти ринку через залучення нових клієнтів. У процесі свого розвитку мережа нарощувала інформаційну присутність, рекламні кампанії, збільшувала маркетинговий бюджет. Окрім цього відбувалася активна боротьба з конкуренцією за ринкову частку, вибудовувалася робота з надійними постачальниками. При виборі постачальників торговельна мережа керується такими правилами та принципами: висока якість продукції за доданої вартості; стабільність поставок товару точно в строк; наявність всіх супровідних документів (сертифікат якості, санітарно-епідеміологічний висновок та ін.); розташування складу постачальника (за рівною вартістю

товару перевага надається постачальнику, розташованому поруч із конкретним кафе). Розглянемо стандарти, які сьогодні становлять основу функціонування закладів у мережі таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стандарти та норми забезпечення діяльності закладів
громадського харчування

Стандарт	Характеристика
СП 2.3.6.1079-2001	Санітарно-епідеміологічні правила та нормативи. Санітарно-епідеміологічні вимоги до організацій громадського харчування, виготовлення та обороноздатності в них харчових продуктів та продовольчої сировини зі змінами та доповненнями
СанПіН 2.3.2.1324-2003	Санітарно-епідеміологічні правила та нормативи. Гігієнічні вимоги до термінів придатності та умов зберігання харчових продуктів
СанПіН 2.3.2.1078-2001	Санітарно-епідеміологічні правила та нормативи. Гігієнічні вимоги безпеки та харчової цінності харчових продуктів. Збірники рецептур страв, кулінарних виробів, борошняних кондитерських та булочних виробів для підприємств громадського харчування.
СНіП 2.08.02-89	Будівельні норми і правила. Громадські будівлі та споруди
СНіП 31-05-2003	Будівельні норми і правила. громадські будівлі адміністративного призначення
СНіП 31-01-2003	Будівельні норми і правила. Будинки житлові багатоквартирні
СНіП 21-07-97	Пожежна безпека будівель та споруд
СНіП 35-01-2001	Доступність будівель та споруд для маломобільних груп населення

«Згідно з ДСТУ 50762-2007. Національний стандарт для підприємств, які здійснюють діяльність у сфері громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування проводиться за ДСТУ 30494, які повинні бути оснащені інженерними системами та обладнанням, що забезпечують необхідний рівень комфорту та безпеки гостей за допомогою:

штучного та природного освітлення, гарячим та холодним водопостачанням, каналізацією, опаленням, вентиляцією, простором, гігієнічними та санепідемі. нормами.

Вимоги до виробництва та обробки продукції:

– обробка сирової продукції та напівфабрикатів проводиться окремо у спеціалізованих приміщеннях. В організаціях, де спецприміщення не обладнане, допускається переробка сировини та готової продукції в одному приміщенні, але обмеженим обсягом випуску харчових продуктів.

Підприємствам харчової промисловості заборонені для запобігання виникненню та поширенню інфекційних захворювань та масових неінфекційних захворювань (отруєнь):

– приготування їжі в мангалах, ґратах, грилях, котлах у місцях відпочинку та на вулицях допускається за умови виготовлення напівфабрикатів у стаціонарних організаціях;

– щодня оцінює якість і стан напівфабрикатів, готової продукції з терміном придатності, що закінчується.

При цьому відбувається маркування часу виготовлення продукту, його найменування, результати органолептичної оцінки, включаючи оцінку ступеня готовності, час видачі дозволу на поширення (реалізацію) продукції, ПБ виробника продукції, ПБ особи, яка проводила органолептичну оцінку» [40].

Висновок: кафе «Універ» – це класичне підприємство громадського харчування, яка має відповідати державним стандартам та нормативно-правовим актам, що регулюють діяльність підприємств такого типу.

Сфера громадського харчування найбільше залежить від впроваджених стандартів взаємодії з клієнтами, асортименту меню, якості приготування, обслуговування та вартості страв. Це формує основу стратегічної конкуренції та боротьби за частку ринку, оскільки в цьому сегменті існує високий рівень конкуренції між підприємствами.

2.2. Аналіз стану управління якістю у кафе «Універ»

Безпека та якість харчових продуктів останні кілька років стала предметом серйозних дискусій. Збільшення темпів виробництва та розширення закладів громадського харчування опосередковують необхідність наявності для споживача певної гарантії безпеки і якості харчової продукції, яку він купує.

«Зараз у мережах громадського харчування, як правило, створюються умови, які не завжди відповідають стандартам та державним нормам. За відсутності сучасних систем контролю забезпечується лише часткова безпека продукції, яка може довільно дотримуватися або не дотримуватись виробниками. На розвиток цієї проблеми впливає ряд факторів, наприклад, як: поява нових виробничих систем, поява нових речовин, що забруднюють довкілля, ускладнення хімічної харчової промисловості, відсутність вираженого та суворого законодавства з охорони навколишнього середовища, появи нових продуктів та технологій переробки.

При цьому, система контролю якості продукції громадського харчування більшою мірою відсутні в сегменті фаст-фуду та вуличної їжі, а також недорогих кафе, куди належить досліджуване підприємство. Заклад ресторанного типу та мережеві ресторани, які пов'язані з повноцінним приготуванням страв та напоїв більшою мірою дотримуються якості та дотримуються норм безпеки» [37].

Система управління якістю кафе «Універ» має вигляд, що має особливого значення надається інтегрованої системі управління. Підприємство немає інтегрованої, комплексної системи менеджменту якості. Кожен елемент, включений у схему дев'ять є незалежним елементом.

«При цьому персонал не має відповідних компетенцій та кваліфікації щодо підтримки високого рівня системи менеджменту якості. У тому числі, не вистачає зовнішніх, сертифікованих фахівців, що дозволяють контролювати цю систему та підвищувати її ефективність. Крім цього, спостерігається нестача реалізації та відповідності обов'язковим нормативам

вимог, забезпеченню надійного захисту стандартів сервісу та якості, іноді страждає імідж та репутація. Система управління якістю має відповідати внутрішнім стандартам, нормативно-правовій та галузевим стандартам якості. Подібна система забезпечує оптимальне заповнення вимог щодо підвищення якості та безпеки харчових продуктів» [23].

Розглянемо таблицю 2.3, у якій наведено значення підсумкової ефективності внутрішніх бізнес-процесів у мережі кафе «Універ».

Таблиця 2.3

Щомісячний рівень ефективності елементів СУЯ внутрішніх бізнес-процесів кафе «Універ»

Бізнес-процес/міс.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Рівень браку/ списаної продукції/ неякісної від загального випуску, частка	0,17	0,14	0,10	0,19	0,11	0,15	0,16	0,17	0,12	0,11	0,11	0,12
Виконання плану продажу за позиціями меню, частка	0,84	0,82	1,01	0,80	0,92	0,79	0,81	0,81	0,81	0,84	0,92	0,94
Частка постійних клієнтів	0,71	0,66	0,76	0,75	0,77	0,73	0,74	0,74	0,76	0,76	0,77	0,78
Інтегральне значення показника надійності внутрішніх бізнес-процесів	0,10	0,08	0,08	0,11	0,08	0,09	0,10	0,10	0,07	0,07	0,08	0,09

«На сьогоднішній день це є головними метриками ефективності системи менеджменту якості в компанії. Насамперед, підприємство оцінює списану продукцію, частку неякісної продукції, частка браку під час виробництва.

Також об'єктом аналізу та оцінки є план продажу за окремими позиціями меню. Оскільки формат закладів є компромісом між фаст-фудом і рестораном, найбільша увага приділяється каві, чаю, безалкогольним напоям, легким закускам і закускам.

Інтегральна оцінка СМЯ у компанії виходить шляхом перемноження всіх оціночних показників. Стає видно динаміку, які фактори мають найбільший вплив на кінцеву вартість. Однак сьогодні важко зробити якісний висновок про стан системи менеджменту якості, оскільки вона не є послідовною, фрагментованою та низькоефективною» [41].

Розглянемо графік співвідношення даних показників рис.2.1.

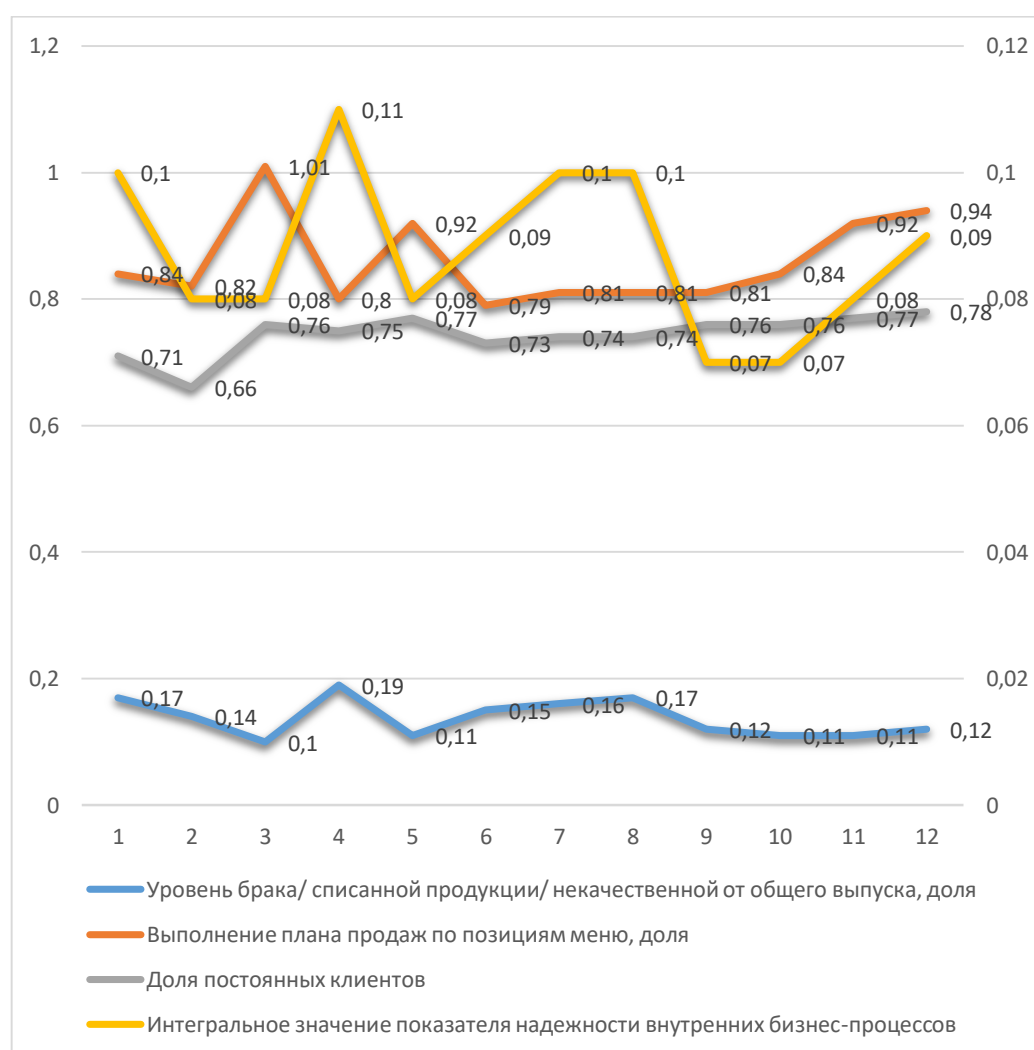


Рис. 2.1. Графік співвідношення виконання різних процесів.

Наведений вище аналіз каже про те, що чистий прибуток на аналізованому підприємстві є, проте за умов падіння курсу грн. і економічної кризи, слід звернути особливу увагу на ціноутворення послуг та їх собівартість.

Керуючий регулярно (1 раз в квартал) веде аналіз постійних клієнтів ресторану у програмі 1С. На підставі звіту був зроблений висновок про те, що споживачами послуг кафе «Універ» є переважно чоловіки (60%), жінки становлять (40%) у віці від 36-45 років (рис.2.2).

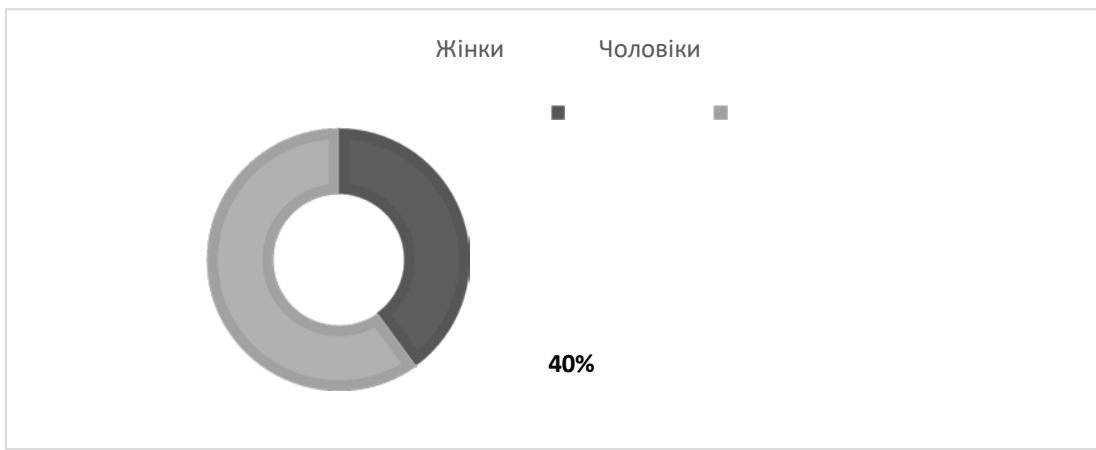


Рис. 2.2. Структура споживачів

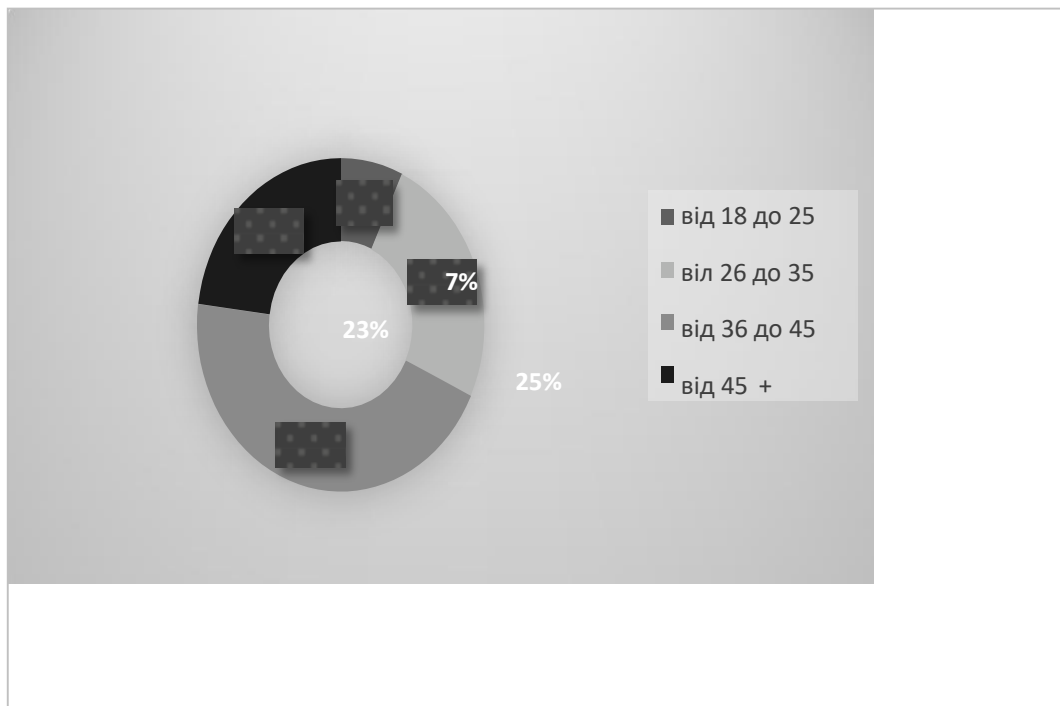


Рис.2.3. Структура споживачів за віковою ознакою

Далі проведемо аналіз якості обслуговування гостей.

Аналіз проведено в два етапу:

- на першим етапі для проведення оцінки були залучені 50 гостей, які відвідують кафе у вечірній час. Вечірній час було обрано щодо оцінки, т.к. її проведення в ранковий або обідній годинник не доцільно: йде великий потік гостей - спрямованість на швидкість обслуговування, меню, також не можна вважати різноманітним, т.к. для кожного дня тижня (крім суботи та неділі) розроблено спеціальне меню для сніданків і бізнес-ланчів - щотижня воно повторюється. Оцінка була проведена в вигляді анкетування.

Для наочності представимо отримані результати у вигляді діаграми (рис. 2.4).

З проведеного дослідження можна дійти невтішного висновку у тому, що опитувані гості оцінюють систему послуг в кафе «Універ» досить високо, проте існує проблема того, що деякі позиції з меню недостатньо потрібні, т.к. більшість гостей постійні, у кожного є свої улюблені, постійно замовлені страви та напої

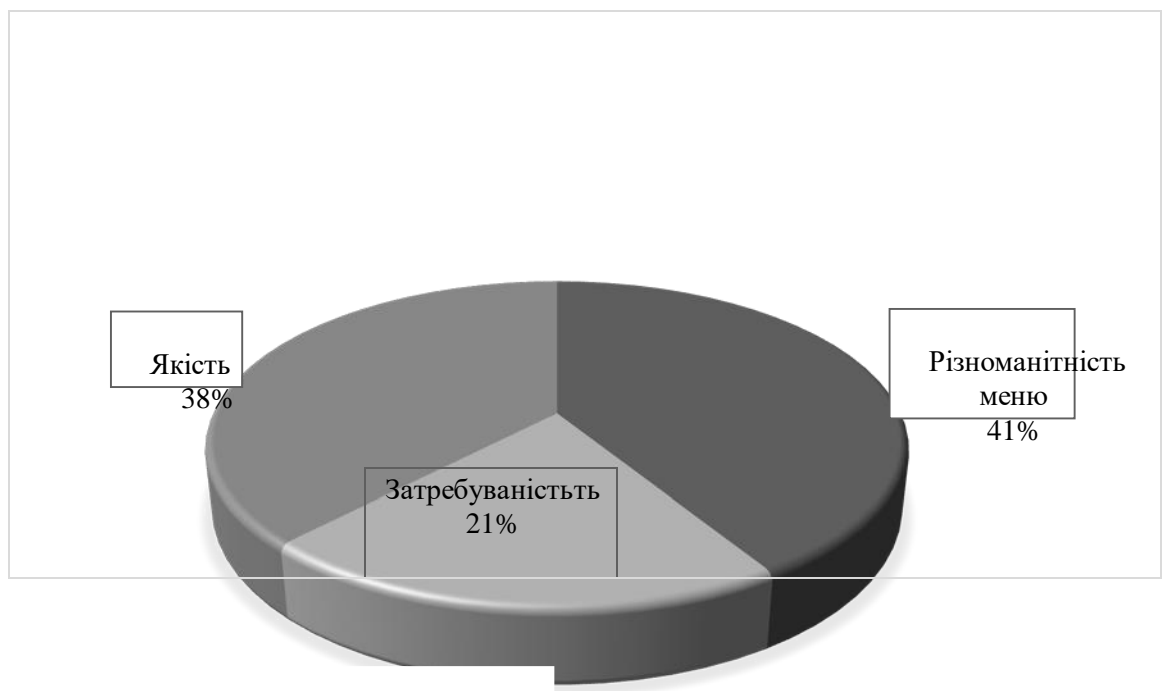


Рис. 2.4. Підсумки опитування, в %

Для проведення другого етапу метою, якого є аналіз відгуків відвідувачів кафе «Універ» щодо якості обслуговування звернемося до ресурсу флампа. Всього представлено 19 відгуків з них 3 нейтральних та 16 позитивних, негативних відгуків сьогодні немає. За 10-бальною шкалою ресторан отримав оцінку 7,4. З них (також по 10-бальній шкалою) кухня отримала оцінку - 7,0; інтер'єр – 8,0; обслуговування і сервіс – 7,3 бали.

Аналізуючи відгуки, представлені, можна зробити наступні висновки:

1. Серед переваг кафе «Універ» гості виділяють: вродливий інтер'єр, гарну кухню.
2. Серед недоліків виявлено: відсутність меню англійською мовою, відсутність хостес при зустрічі гостей, котрий повинен там бути.
 1. Поява більше дешевих технологій у конкурентів.
 2. Зростаюча ступінь впливу постачальників і споживачів.
 3. Впровадження конкурентом нового чи вдосконаленого продукту.

Серед сильних сторін виявлено:

1. Наявність фінансових ресурсів, необхідні досягнення поставлених цілей.
2. Гарна репутація в очах споживачів.
3. Гарне розуміння споживачів.
4. Перевірене надійне керування.
5. Набір комплексних послуг.
6. Демократична цінова політика

Серед слабких сторін виявлено:

1. Відсутність чіткою стратегії.
2. Застарілі виробничі потужності.
3. Відсутність грамотно продуманої маркетингової концепції у вигляді відсутності відділу маркетингу.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що в загалом гості високо оцінюють процес обслуговування у кафе «Універ», проте є деякі недоліки на підставі, яких далі будуть запропоновані рекомендації по підвищенню якості обслуговування.

З представлених графічних даних емпірично видно, що ці показники мають певний рівень кореляції між собою. Зіставляючи дані, можна сказати, що загалом у кафе «Універ» спостерігається стрибкоподібна крива ефективності існуючої системи менеджменту якості за вказаними бізнес-процесами, не можна сказати, що це відображає задовільну результативність та позитивні значення інтегрального показника.

2.3. Розробка заходів системи менеджменту якості у кафе «Універ»

Діяльність сучасного підприємства у сфері громадського харчування регулюється міжнародними та національними стандартами. Законодавство не суперечить і не відкидає створення інтегрованих систем менеджменту ISO 9001 та інших різних міжнародних стандартів, таких як: ISO 22000:2005, ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 27000, ISO 26000 і т.д. З урахуванням вищезгаданих стандартів та стратегії розвитку кафе «Універ» можна побудувати сучасну інтегровану систему управління кафе «Універ», орієнтовану на концепцію сталого розвитку, з урахуванням розширення самої мережі.

Метою є розробка та впровадження інтегрованої системи менеджменту якості та безпеки харчових продуктів відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001-2011 та принципів HACCP.

В результаті аналізу економічної діяльності мережі кав'ярень за останні кілька років, нами пропонується уточнити та привести в дію алгоритм з розробки та впровадження інтегрованої системи якості у господарську діяльність кафе.

У процесі роботи дана програма має коригуватися та уточнюватись за результатами регулярного аудиту СМЯ. В результаті остаточна програма з розробки та впровадження інтегрованої системи менеджменту та безпеки харчових продуктів включає певні етапи. Проведено ідентифікацію основних процесів підприємства. У результаті створено модель процесу з урахуванням розроблюваних систем кафе «Універ».

«Етапи впровадження інтегрованої системи якості:

1. Підготовчим етапом є розробка інтегрованої системи менеджменту, призначення представника посібника з інтегрованої системи якості, видання наказу про початок роботи з надання повноважень у галузі обсягом вимог інтегрованої системи якості.

2. Розробка програми навчання персоналу підприємства.

3. Створення політики у сфері якості та безпеки продукції.

4. Проведення ідентифікації процесів підприємства.

5. Проведення ідентифікації небезпечних факторів виробництва.

6. Проведення ідентифікації критичних контрольних точок.

У рамках розробки та впровадження системи управління якістю готової продукції та напівфабрикатів виявлено всі види біологічної (мікробіологічної), хімічної та фізичної небезпеки. За кожним потенційним фактором слід проводити аналіз ризиків з урахуванням ймовірності виникнення фактора та значущості його наслідків. На основі процесного підходу до виробництва легких закусок та закусок було визначено особливості та ризику їх регулярного вживання. Для визначення критичних контрольних точок необхідно використовувати "дерево розв'язків".

В результаті застосування цього методу було визначено 3 критичні контрольні точки:

– ККТ 1 – підготовка напівфабрикатів до виготовлення;

– ККТ 2 – виготовлення;

– ККТ 3 – зберігання та реалізація» [32].

«Відповідно до ДСТУ 51705.1-2001, п.4.4.3, робочою групою з метою скорочення кількості контрольних точок без шкоди для забезпечення безпеки не враховувалися точки, для яких виконуються запобіжні впливи, регламентовані у санітарних правилах та нормах, у системі технічного обслуговування та ремонт обладнання.

Цілі у сфері якості та безпеки, обов'язкові задокументовані процедури (управління документами, управління записами, управління невідповідними продуктами, ремонтні та профілактичні дії, внутрішній аудит).

На заключному етапі розроблено інші документи, необхідні для функціонування та закріплення інтегрованої системи менеджменту якості та безпеки – політики та цілі у сфері якості. В даний час у кафе «Універ» розпочато впровадження інтегрованої системи управління якістю та безпекою харчових продуктів.

На підставі проведеного аналізу чинною системи обслуговування в кафе «Універ» пропонуються наступні рекомендації щодо підвищення якості обслуговування:

- розробка стратегії розвитку підприємства, яка включатиме відгуків гостей;
- впровадження посади хостес;
- навчання персоналу;
- додавання меню на англійською мовою.

Для оформлення меню на англійською мовою необхідно перекласти чинне меню і опечатати в друкарні на ламінованому папері листи. Листи вставити спеціальні папки для меню з логотипом кафе «Універ». При приході іноземців в кафе буде подаватися меню на відповідному мовою.

З метою вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу в кафе «Універ» в можна, можливо визначити два основних напрямки:

- вдосконалення системи матеріальної мотивації і стимулювання праці працівників;
- вдосконалення системи нематеріальною мотивації і стимулювання праці працівників.

З метою вдосконалення системи матеріальної мотивації і стимулювання праці працівників за доцільне проведення наступних заходів.

I. Удосконалення системи оплати праці та преміювання працівників. Доцільно встановити оплату праці по схемою: оклад + показники звіту КРІ (ключові показники діяльності), а також оклад + відсотки від продажів.

Що ж стосується системи преміювання працівників кафе «Універ», то збезлічі варіантів пропонується дотримуватися наступного:

1. Характеристики преміювання зобов'язані відповідати основним завданням діяльності на підприємстві.

2. Кількість характеристик і критеріїв преміювання не повинно бути менше трьох.

Особливо пильна увага слід направити на розрахунок нормативу.

Надалі планується розробка та впровадження стандартів екологічного менеджменту, охорони праці та сервісу. Планується сертифікація системи управління безпекою харчових продуктів» [29]. Модель інтегрованої системи управління якістю для кафе «Універ».

Розробка системи управління на підприємствах громадського харчування стає все більш актуальною в сучасних умовах конкуренції, що наростає. Особливе значення має розробка та впровадження інтегрованих систем управління на тлі зміцнення стратегічного розвитку.

Таким чином, «розроблено та впроваджено інтегровану систему менеджменту якості та безпеки, яка забезпечує кафе «Універ» наступними перспективами в галузі:

- виконання обов'язкових нормативних вимог;
- надійний захист компанії від іноземних конкурентів, позитивна громадська думка про надійність, стабільність та високий рівень розвитку компанії;
- респектабельність, позитивний імідж та високий статус компанії, значний пріоритет над конкуруючими організаціями за інших рівних умов;
- отримання своєчасних інвестицій та пільгових кредитів, укладання договорів страхування з мінімальними процентними ставками;
- значне спрощення отримання дозволів, ліцензій та інших дозвільних документів;
- участь у можливих тендерах з державного кейтерингу» [26].

Інтеграція систем управління, які одночасно відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів є перспективою сталого розвитку об'єкта дослідження.

Важливо, що сертифікація інтегрованої системи менеджменту поєднує у собі переваги кожного напрямки, що входить у систему менеджменту якості. Інтегрована система управління дозволяє оптимально виконувати вимоги до обслуговування, безпеки та підвищення якості.

2.4. Заходи щодо оптимізації систем менеджменту якості у кафе «Універ»

Кафе «Універ» пропонує покупцям широкий асортимент готової продукції, а також великий вибір напівфабрикатів для приготування їжі на складі в замороженому або охолодженому вигляді. Великою проблемою цієї мережі є утилізація продуктів із терміном придатності, що минув. Ця норма повинна дотримуватися всіх підприємствах комунального харчування, тому ліквідація продукції є необхідністю у межах існуючої системи управління запасами.

перевиконання плану, підйом продуктивності праці, зниження собівартості.

3. Основним напрямом в системі преміювання слід зробити винагорода за фактичне успішне виконання поставлених завдань підсумкам роботи.

Нарахування премії доцільно проводити в залежності від досягнення КРІ, які демонструють ключові показники роботи окремих підрозділів підприємства і кожного з його співробітників за обраний тимчасовий період і по певним напрямів.

Порядок нарахування премій в запропонованій системі передбачає:

- причину (підставу) для нарахування премій (виходячи з даних бухгалтерської звітності, оперативного обліку, статистичної звітності);
- оцінку виконаною роботи;
- порядок нарахування премії слід пописати в трудовому договорі або видати відповідний наказ.

Видається доцільним у рамках удосконалення соціальної програми для співробітників кафе «Універ» передбачити пільгове кредитування на

покупку житла і автомобіля. Для здійснення даного заходи краще всього підходить наступна схема:

1. Підприємство укладає договір з банком про нарахуванні зарплати співробітників на спеціальну зарплатню картку.

2. Банк, з яким укладений відповідний договір надає для співробітників підприємства кредити і іпотечне кредитування по спеціальною зниженою відсоткової ставки. По іншому даний вигляд співробітництва прийнято називати «зарплатний проект».

З метою вдосконалення системи нематеріальною мотивації і стимулювання праці працівників кафе «Універ» необхідне проведення заходів щодо покращення морально-психологічного клімату, розробки корпоративної культури.

«З метою вдосконалення корпоративної культури пропонуються наступні заходи:

1. Створити кодекс корпоративної поведінки. Основними завданнями цього кодексу будуть бути: оформлення і зміцнення чинною корпоративної культури, фіксація єдиних корпоративних стандартів, а також зміцнення іміджу підприємства. Створення кодексу корпоративної поведінки пропонується почати з діагностики спільного психологічного клімату на підприємстві. І на підставі отриманих результатів прописати відповідні правила та стандарти.

2. Регулярно працювати над удосконаленням соціально-психологічного клімату в колективі. У якості пропозиції в даному випадку виступає періодична організація корпоративних святкових днів для працівників. Основною метою організації подібних днів є згуртування колективу, шляхом розкутого дружнього спілкування.

Приводами для корпоративних свят можуть бути: Новий рік, ювілеї співробітників і багато чого інше.

3. Проводити постійний моніторинг існуючою корпоративної культури з метою виявлення ступеня задоволеності нею працівників. У

якості методики комплексного дослідження пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників на відповідну тему. Анкетування краще всього проводити анонімно. Проводити анкетування рекомендується не рідше одного разу на рік для того, щоб була можливість спостерігати за змінами, що відбуваються в колективі і своєчасно робити відповідні заходи по усунення можливих недоліків» [34].

Кафе «Універ» дбає про дотримання норм і стандартів, тим самим позбавляється готової продукції, що має неналежну якість або термін придатності. У середньому, 8% всієї готової продукції, але непридатної списується чи утилізується щодня таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок показника списання та утилізації готової продукції у кафе «Універ»

Найменування товару	Ціна товару, грн.	Усього продукції, що випускається в день, шт.	У середньому утилізується щодня, прим.	Підсумок за позицією, грн.	% утилізованої продукції
Донат з вишнею	48	65	8	384	12,31
Шар з капустою та яйцем	40	65	5	200	7,69
Салати з картоплею	245	45	3	735	6,67
Салати з м'ясом	268	70	7	1876	10,00
Дениш	135	55	4	540	7,27
Міні піца	150	65	2	300	3,08
Булочка з сиром	83	57	2	166	3,51
Торт Шарм	165	75	2	330	2,67
Заварне тістечко (ванільне)	164	60	6	984	10,00
Заварне тістечко (Шоколадне)	182	60	5	910	8,33
Соуси для пасти	87	78	18	1566	23,08
Вершки	179	90	13	2327	14,44
Разом:	-	785	-	10318	-

Виходячи з цієї інформації, пропонується програму лояльності постійним клієнтам на даний товар, щоб мінімізувати втрати продукції, що випускається. Даний захід допоможе отримати максимально можливий прибуток, знизити відсоток утилізації, а також підняти інтерес покупців до нововведень у закладі, адже борошняні та кондитерські вироби можна буде купувати не тільки для обіду або вечері в робочий час, а й додому за більш привабливою ціною.

Можна зробити висновок про те, що постійні клієнти позитивно поставилися б до введення системи знижок у закладі у вечірній час на основі карток лояльності і справді купували б борошняні та кондитерські вироби, легкі закуски не тільки в денний час, а й перед закриттям закладу, підвищивши показник виручки та мінімізувавши частку списання готової продукції з існуючих 8%, тим самим отримати максимально можливий прибуток від цього заходу.

Виходячи з отриманих даних організації, ми пропонуємо ввести знижки на готову продукцію борошняних та кондитерських виробів після 20:00 до 22:00 для всіх постійних клієнтів, яким необхідно роздати відповідні карти лояльності. Знижки діятимуть 2 до закінчення роботи закладу. Усі бажаючі, кого зацікавила ця пропозиція, зможуть придбати борошняні та кондитерські вироби з 25% знижкою на кожен одиницю продукції. Розрахунок знижки та економічний ефект розглянемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок знижки на борошняні та кондитерські вироби у кафе «Універ»

Найменування товару	Ціна товару, грн.	Знижка, %	Ціна з урахуванням знижки, грн.	У середньому утилізується щодня, прим.	Економічний ефект від заходи
Донат з вишнею	48	25	12	8	96
Шар з капустою та яйцем	40	25	10	5	50

Салати з картоплею	245	25	61,25	3	183,75
Салати з м'ясом	268	25	67	7	469
Дениш	135	25	33,75	4	135
Міні піца	150	25	37,5	2	75
Булочка з сиром	83	25	20,75	2	41,5
Торт Шарм	165	25	41,25	2	82,5
Заварне тістечко (ванільне)	164	25	41	6	246
Заварне тістечко (Шоколадне)	182	25	45,5	5	227,5
Соуси для пасти	87	25	21,75	18	391,5
Вершки	179	25	44,75	13	581,75
Разом:	-	-	-	-	2579,5

Керівництву Кафе «Універ» необхідно правильно розраховувати економічний ефект від акцій та знижок, що надаються.

Розвиток системи менеджменту якості у сфері управління готової продукції та її безпекою дозволять додатково наростити фінансові показники компаній, збільшивши денний виторг у середньому на 2579 грн. У той самий час на рік додаткова виручка при посиленому управлінні готовою продукцією становитиме 928620 грн, що дуже істотно з погляду. При цьому сума накопичуватиметься тільки в одному закладі за рік. Це допоможе збільшити прибуток завдяки інтересу з боку покупців, а також знизити відсоток списуваної та утилізованої продукції. Пропонована система знижок має бути вигідною і продавцю, і покупцю. Тільки в цьому випадку вдасться зміцнити та розвинути довгострокові відносини, задовольняючи потребу обох сторін.

ВИСНОВКИ

Система менеджменту якості у сфері громадського харчування у своїй базовій формі базується на двох напрямках: особливостях зовнішніх факторів інфраструктури підприємства громадського харчування, налагодженні та реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

Другий елемент системи управління якістю в основному базується на компетенціях та знаннях співробітників установи. Їхня діяльність повинна регулюватися не лише нормативно-правовими актами та стандартами, а й внутрішніми правилами взаємодії з клієнтом, приготування їжі та напоїв, контролю процесів.

Організація системи менеджменту якості на підприємствах громадського харчування базується насамперед на державних та міжнародних стандартах, що і визначає основний порядок та властивості цих систем. Зокрема, організація даної системи спрямована на підвищення залученості персоналу до діяльності, норм зберігання, переробки та переробки продукції, впровадження процесного підходу, стійкої, довгострокової конкурентоспроможності.

Описаний алгоритм аналізу та оцінки ефективності впроваджених систем менеджменту якості дозволить актуалізувати її аспекти та функціональні елементи, підвищуючи ефективність роботи всього підприємства. Це дуже важливо, оскільки підприємства громадського харчування конкурують переважно за рахунок впровадження системи якості в тій чи іншій формі.

Кафе «Універ» – це класична мережа підприємств громадського харчування, яка має відповідати державним стандартам та нормативно-правовим актам, що регулюють діяльність підприємств такого типу.

Сфера громадського харчування найбільше залежить від впроваджених стандартів взаємодії з клієнтами, асортименту меню, якості приготування, обслуговування та вартості страв. Це формує основу стратегічної конкуренції

та боротьби за частку ринку, оскільки у цьому сегменті існує високий рівень конкуренції між підприємствами.

Вивчивши фінансово-господарську діяльність підприємства, можна зробити висновок про фінансову стійкість, достатність ліквідності та позитивну динаміку змін майнових та фінансових показників. Проте виробничі фонди мають певні негативні аспекти. Зокрема, спостерігається значне зростання та переважання застарілих виробничих фондів, зниження коефіцієнта оновлення, коефіцієнта інтенсивності оновлення.

З представлених графічних даних емпірично видно, що ці показники мають певний рівень кореляції між собою. Зіставляючи дані, можна сказати, що загалом у кафе «Універ» спостерігається стрибкоподібна крива ефективності існуючої системи менеджменту якості за вказаними бізнес-процесами, не можна сказати, що це відображає задовільну результативність та позитивні значення інтегрального показника.

Інтеграція систем управління, які одночасно відповідають вимогам кількох міжнародних стандартів є перспективою сталого розвитку об'єкта дослідження. Важливо, що сертифікація інтегрованої системи менеджменту поєднує у собі переваги кожного напрямки, що входить у систему менеджменту якості. Інтегрована система управління дозволяє оптимально виконувати вимоги до обслуговування, безпеки та підвищення якості.

Розвиток системи менеджменту якості у сфері управління готової продукції та її безпекою дозволять додатково наростити фінансові показники компаній, збільшивши денний виторг у середньому на 2579 грн. У той самий час на рік додаткова виручка при посиленому управлінні готовою продукцією становитиме 928620 грн., що дуже істотно з погляду. При цьому сума накопичуватиметься тільки в одному закладі мережі кав'ярень за рік. Пропонована система знижок має бути вигідною і продавцю, і покупцю. Тільки в цьому випадку вдасться зміцнити та розвинути довгострокові відносини, задовольняючи потребу обох сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва С.С., Бишовець Л. Г., Куракін О.Б. Нормативно-правове регулювання безпечності та якості харчових продуктів в Україні в сучасних умовах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: збірник наукових праць ХДУХТ. 2020. № 1 (31). С. 257–268.
2. Бурак В. Г. Підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти: теорія та методика: монографія. Київ: Компринт, 2022. 537 с.
3. Бурак В. Г. Зарубіжний досвід підготовки фахівців готельно-ресторанної справи. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2020. № 78. С. 39–43.
4. Бурак В.Г. Модернізація професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 4 (104). С. 7–12.
5. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогічні науки*. 2021. № 94. С. 57–65.
6. Бурак В. Г. Принципи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. *Педагогічний альманах*. 2021. № 47. С. 102–110.
7. Бурак В. Г. Цифровізація професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung: zu den materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen konferenz*. (Zürich, 10 september 2021). Zürich, 2021. P. 211–213.
8. Баль-Прилипко Л. В., Слободянюк Н. М., Поліщук Г. Є., Паска М. З., Бурак В. Г. Стандартизація, метрологія, сертифікація та управління якістю: підручник. Київ : Компринт, 2017. 573 с.

9. Бурак В. Г. Оптимізація технологічних процесів виробництва сировини і ковбасних виробів із застосуванням бактеріальних заквасок. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2018. № 1 (64). С. 81–91.

10. Бурак В. Г., Новікова Н. В. Дослідження впливу параметрів технології виробництва м'ясних охолоджених напівфабрикатів на безпечність продукції відповідно принципів НАССР. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 2 (69). Т. 1. С. 70–81.

11. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic synergy*. 2023. № 1 (7). С. 32–47. Бурак В. Г. Професійна компетентність майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *The driving force of science and trends in its development: proceedings of the I International scientific and theoretical conference*. (Coventry, 20 august 2021). Coventry, 2021. P. 45–47.

12. Бурак В. Г. Стажування у професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень* : матеріали II Міжнар. наук.-теорет. конф. (Київ, 27 серпня 2021). Київ, 2021. С. 206–212.

13. Бурак В. Г. Ресурсно орієнтоване навчання фахових дисциплін професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation: proceedings of the II International scientific and theoretical conference*. (Pisa, 03 september 2021). Pisa, 2021. P. 73–75.

14. Бурак В. Г. Сучасні закордонні практики професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень* : матеріали II Міжнар. наук. конф. (Одеса, 10 вересня 2021). Одеса, 2021. С. 180–186. Бурак В. Г. Етика цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives*: матеріали III Міжнар. наук.-теор. конф. (Вільнюс, 06 травня 2022). Вільнюс, 2022. С. 104–106.

15. Бурак В. Г. Формування м'яких навичок майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в освіті для стійкого розвитку. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: матеріали III Міжнар. наук. конф. (Хмельницький, 13 травня 2022). Хмельницький, 2022. С. 465–467.
16. Бурак В. Г. Дуальна форма навчання в підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук*: матеріали II Міжнар. наук. конф. (Дніпро, 17 березня 2023). Дніпро, 2023. С. 189–191.
17. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 12 с.
18. Дишкантюк О. В. Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С.11–17.
19. Дмитренко Г., Каролоп О. Компетентнісний підхід та його значення в формуванні професійної компетентності майбутніх бакалаврів готельно-ресторанної справи. *Молодь і ринок*. 2020. №6–7 (185–186). С. 11–15.
20. Завадинська О.Ю., Литвиненко Т.Е. Організація ресторанного господарства за кордоном: Навч. посібник. - К: КНТЕУ, 2003. - 89 с .
21. Інноваційні напрями розвитку харчових технологій : колективна монографія / за ред. Н. А. Нагурної. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 154 с.
22. Інноваційні технології в підготовці фахівців технологічної, професійної освіти та сфери обслуговування : збірник наукових праць за матеріалами V Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. (Херсон, 19–20 жовтня 2017 р.). Херсон, 2017. 276 с.
23. Інноваційні технології в туризмі : навч. посіб. / укл. А. Гуцол. Северодонецьк : ПП «Поліграф-Сервіс», 2015. 343 с.

24. Карпенко В.Д. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування /В.Д. Карпенко, А.Л. Рогова, В.Г. Шкарупа, О.І. Положишникова – К.: НМЦ Укоопосвіта, 2003. –248 с.
25. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *Бізнес інформ*. 2014. № 9. С. 200–204.
26. Кугай Н. В., Сухойваненко Л. Ф. Методологічні знання та міжпредметні зв'язки. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy' and Psychology*. 2014. Issue 33. С. 49–52.
27. Кудла Н. Є., Мандро Х. М., Мошура Д. А. Ринкові вимоги до підготовки фахівців готельно-ресторанної сфери. *Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 12 грудня 2019 р.)*. Львів: ЛТЕУ, 2019. С.135–138.
28. Литвиненко Т.Є. Особливості організації дипломатичних прийомів. -К: КНТЕУ, 2005.- 96 с.
29. Майковська В. І. Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: теорія і практика : монографія. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2020. 491 с.
30. Маковецька Н., Конох О., Сидорук А. Реалізація принципів дуальної освіти у процесі підготовки фахівців за освітньо-професійними програмами «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа». *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 31. Т. 4. С. 4–9.
31. Малишева М. Організаційні засади професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-туристичної галузі в Україні. *Професійна педагогіка*. 2018. № 15. С. 102–109.
32. Мальцева Л. В. Понятійний апарат як базовий компонент теоретичної підготовки фахівців сфери туризму. *Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2009. №10 (173). С. 34–38.
33. Манохіна І. В. Проблема професійної підготовки фахівців соціально-

педагогічної сфери в науковій літературі. *Вісник Дніпропетровського університету ім. Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія. Педагогічні науки.* 2015. № 1 (9). С. 128–134.

34. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. - К.: Лира-К, 2010. – 338 с.

35. Організація роботи бармена: Навч. посібн. /Л. Малюк та ін. – Харків: вид-во ХДАТОГХ, 2002. – 214 с.

36. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства / За ред. Н.О. П'ятницької.–К.: Центр учбової літератури, 2011.– 584 с.

37. Ростовський В.С. Барна справа./ В.С. Ростовський, С.М. Шамян. - – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 398 с.

38. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. *GeoJournal of Tourism and Geosites.* 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.

39. Abiltarova E., Poberezhets H., Androshchuk I., & Burak V. The methods for improving vocational education and training in modern conditions. *Journal of higher education theory and practice.* 2022. Vol. 22. №12. P. 203–211.

40. Burak V. Training of future specialists in hotel and restaurant industry in higher educational establishments in the conditions of distance learning. *ScienceRise: Pedagogical Education.* 2020. № 6 (39). P. 16–20.

41. Mihailik V., Vitriak O., Danyliuk I., Valko M., Mamai O., Popovych T., Ryabinina A., Vishnevskaya L., Burak V., Vognivenko L. Research of resilience and elastic properties of short pastry with the meals of soy, sunflower and milk thistle. *Nutrition & Food Science.* 2022. Vol. 52. № 4. P. 752–764.

42. Burak V. Modernization of professional training of specialists in hotel and restaurant industry. European potential for the development of pedagogical and psychological science : Collective monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 121–146.

