

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Впровадження системи управління якістю у ресторані “Венеція”
(ФОП Лелеко Є.В.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

Шифр _____

Виконав:
студент 4 курсу група ГРС-19

Олександр МАДЕРА
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Тетяна ТОМАЛІЯ
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Оксана ГРИНДІЙ
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи

Ігор ЖУРБА
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“___” _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мадера Олександр Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи “Впровадження системи управління якістю у ресторані “Венеція”

керівник роботи Томалья Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління якістю та системи управління якістю, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства,, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи побудови системи управління якістю на підприємстві. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ресторану “Венеція”. 3. Рекомендації щодо впровадження системи управління якістю в ресторані “Венеція”

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Якість послуги з позиції споживача. 2. Система показників якості послуг ресторану. 3. Модель системи управління якістю, основою якої є процес. 4. Послідовність кроків по впровадженню НАССР. 5. Схема процесу контролю якості в ресторані “Венеція”. 6. Система управління в ресторані “Венеція”. 7. Аналіз середовища функціонування ресторану “Венеція”: PEST-аналіз, SWOT-аналіз. 8. Технологічна схема приготування страв в ресторані “Венеція”. 9. Ризики та заходи їх попередження на етапах приготування та реалізації продукції в ресторані “Венеція”. 10 Система перевірки якості відповідно до виділених ризиків.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|--|--------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми дипломної роботи | березень 2023 | |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | квітень 2023 | |
| 3. | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи | квітень 2023 | |
| 4. | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | квітень 2023 | |
| 5. | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства | квітень 2023 | |
| 6. | Підготовка першого розділу | травень 2023 | |
| 7. | Підготовка другого розділу | травень 2023 | |
| 8. | Підготовка третього розділу | червень 2023 | |
| 9. | Підготовка висновків | червень 2023 | |
| 10. | Здача науковому керівнику | червень 2023 | |
| 11. | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | червень 2023 | |
| 12. | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | червень 2023 | |
| 13. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | червень 2023 | |
| 14. | Одержання відгуку наукового керівника | червень 2023 | |
| 15. | Одержання рецензії зовнішнього рецензента | червень 2023 | |
| 16. | Захист дипломної роботи | червень 2023 | |

Студент

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Мадера Олександр Вікторович
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Впровадження системи управління якістю в ресторані “Венеція”
Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 47 с., містить 14 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел посилання складається з 27 найменувань, 2 додатки.

Актуальність роботи. Впровадження сучасних систем управління якістю - необхідна умова конкурентоспроможності та розвитку підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Побудова системи управління якістю та її впровадження на підприємствах є основним шляхом досягнення реалізації сучасних ідей у сфері якості та побудови процесів підприємства відповідно до вимог споживача. Ключовим фактором в системі управління якістю є забезпечення безпеки харчових продуктів.

У першому розділі роботи визначено поняття управління якістю, показники управління якістю, особливості формування та функціонування системи управління якістю в закладах ресторанного господарства, переваги впровадження системи НАССР.

У другому розділі проведено загальну характеристику ресторану “Венеція”, проаналізовано середовище його функціонування, охарактеризовано систему управління якістю яка є закладі.

У третьому розділі надано рекомендації щодо впровадження системи НАССР в ресторані “Венеція” та запропоновано проходження курсів підвищення кваліфікації по впровадженню системи НАССР персоналом ресторану.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану з метою вдосконалення системи управління якістю, зростанню довіри та лояльності споживачів, залучення ширшого кола стейкхолдерів, посилення конкурентних переваг та зростання прибутку.

Ключові слова: управління якістю, система, безпека харчових продуктів, НАССР.

ABSTRACT

for diploma thesis Madera Oleksandr Viktorovych

Full Name

Work theme: Implementation of a quality management system in the restaurant "Venice"

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalia T.S

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The qualification work is 47 pages long, contains 14 tables, 18 figures, a list of references consists of 27 titles, 2 appendices.

Relevance of work. Implementation of modern quality management systems is a necessary condition for competitiveness and development of enterprises in the hotel and restaurant business. The construction of a quality management system and its implementation at enterprises is the main way to achieve the implementation of modern ideas in the field of quality and the construction of enterprise processes in accordance with consumer requirements. A key factor in the quality management system is food safety.

The first section of the work defines the concept of quality management, indicators of quality management, features of the formation and functioning of the quality management system in restaurants, the advantages of implementing the HACCP system.

In the second chapter, a general description of the restaurant "Venetsia" was carried out, the environment of its operation was analyzed, and the quality management system of the institution was characterized.

In the third section, recommendations are provided for the implementation of the HACCP system in the "Venice" restaurant and it is suggested that the staff of the restaurant take advanced training courses on the implementation of the HACCP system.

The results of the research can be used in the restaurant's activities with the aim of improving the quality management system, increasing the trust and loyalty of consumers, attracting a wider range of stakeholders, strengthening competitive advantages and increasing profits.

Key words: quality management, system, food safety, HACCP.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 9 |
| 1.1 Сутність поняття якості послуг в сфері ресторанного господарства | 9 |
| 1.2 Особливості формування та функціонування системи управління якістю в закладах ресторанного господарства | 12 |
| 1.3 Переваги впровадження системи НАССР в закладах ресторанного господарства | 16 |
| 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ “ВЕНЕЦІЯ”..... | 21 |
| 2.1 Загальна характеристика ресторану “Венеція”..... | 21 |
| 2.2 Аналіз середовища функціонування ресторану “Венеція”..... | 25 |
| 2.3 Характеристика системи управління якістю в ресторані “Венеція” | 29 |
| 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В РЕСТОРАНІ “ВЕНЕЦІЯ”..... | 34 |
| 3.1 Впровадження системи НАССР в ресторані “Венеція” | 34 |
| 3.2 Пропозиції щодо проходження курсів підвищення кваліфікації по впровадженню системи НАССР персоналом ресторану..... | 40 |
| ВИСНОВКИ | 43 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ..... | 45 |
| ДОДАТКИ..... | 48 |

ВСТУП

Однією з основних проблем, що стоять перед підприємствами, є їх успішна адаптація до умов сьогодення. Вирішення цієї проблеми – необхідна умова для їх виживання та подальшого розвитку, які визначаються рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу конкурентоспроможність пов'язана з рівнем ціни та рівнем якості продукції, продуктивністю праці, економією всіх видів ресурсів. Це можливо при відпрацьованій системі якості для підприємства. Актуальність обраної теми дослідження пов'язана з важливістю результатів діяльності щодо формування системи якості.

Дослідженнями систем управління якістю та її впровадження присвячені роботи Л. Агафонової, В. Дорошенко, Т. Кононенко, М. Мальської, Н. П'ятницької, О. Давидової, Т. Томалі, А. Усінова, І. Хвалінова, А. Рогової, Т. Томалі та ін. Однак і сьогодні, в умовах змін зовнішнього середовища та зростання професіоналізму споживачів актуальними є питання розробки та впровадження системи управління якістю.

Метою дослідження є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій впровадження системи управління якістю в ресторані “Венеція”. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити поняття та сучасні системи управління якістю: види, стандарти, функції, принципи;
- обґрунтувати необхідність систем менеджменту якості та вимоги до них;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства та середовища його функціонування;
- визначити показники, що характеризують рівень якості на підприємстві: рівень дефектності, рівень контролю, контроль вхідних матеріалів та сировини;

- сформувати пропозиції для впровадження системи управління якістю для досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження було обрано ресторан “Венеція”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження системи управління якістю в діяльність підприємства.

Практична значущість – результати роботи можуть бути реалізовані в практичній діяльності ресторану з метою підвищення рівня довіри різних груп стейхолдерів, зростання ваги його конкурентних переваг, систематизації та стандартизації процедур управління якістю на підприємстві, збільшення прибутку.

Робота складається з 47 сторінок, кількість таблиць - 14, рисунків - 8, кількість позицій у списку використаних джерел - 27, додатків - 2.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття якості послуг в сфері ресторанного господарства

Готельно-ресторанний бізнес - одна з найбільших складових ринку послуг, яка сьогодні стрімко розвивається, випереджаючи велику кількість підприємств інших галузей народного господарства. Проте, вона одна з найбільш ризикових. Для оптимізації цієї сфери діяльності потрібно звернути особливу увагу на якість продукції та послуг. Підприємство зможе бути конкурентоспроможним лише з врахуванням обов'язкової умови, що його продукція та послуги користуються постійним попитом та відповідають вимогам споживачів, стандартам якості. За умов доступності широкого спектру послуг відвідувачі стали більш вибагливими, зросла їх обізнаність, "професіоналізм споживача". Тому, в останні роки вимоги щодо забезпечення якості продукції та надання послуг відповідно теж зросли.

Дослідженням якості послуг в ресторанному господарстві присвячені роботи Л. Агафонової, В. Дорошенко, Т. Кононенко, М. Мальської, Н. П'ятницької, О. Давидової, Т. Томалі, А. Усінова, І. Хвалінова та ін. Разом із тим недостатньо уваги приділено вирішенню проблем з побудови та впровадження системи управління якістю продукції та послуг, як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління підприємств готельно-ресторанної індустрії.

В літературі термін «якість послуги» тлумачать по-різному. Найпоширенішим є визначення згідно з Міжнародного стандарту ISO 9000:2000 (ДСТУ ISO 9000-200)1, визначається «якість послуги» як сукупність характеристик послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або ймовірні потреби [5].

Для закладів готельно-ресторанного бізнесу вагоме значення має те, що саме потенційний споживач розуміє під якістю послуг. Споживач, оцінюючи

якість послуги, проводить порівняння отриманого результату та очікуваного.

З огляду дослідження М. Мальської, сприйняття споживачем якості послуги можна розглядати (рис.1.1) як поєднання трьох складових: базової якості, необхідної якості, і бажаної якості. Сподіваючись отримати послуги базової (основної) якості, споживач не вважає за потрібне говорити про них виробнику. Проте ці базові показники якості не визначають цінності послуги в очах споживача. Водночас їх відсутність може викликати негативну реакцію клієнта. Виробник переважно рекламує та гарантує властивості очікуваної (необхідної) якості. А особливістю бажаних показників якості є те, що споживач не повинен придумувати їх сам. Він, як правило, не вимагає їх, але високо оцінює їх наявність у пропонованій послугі [3].

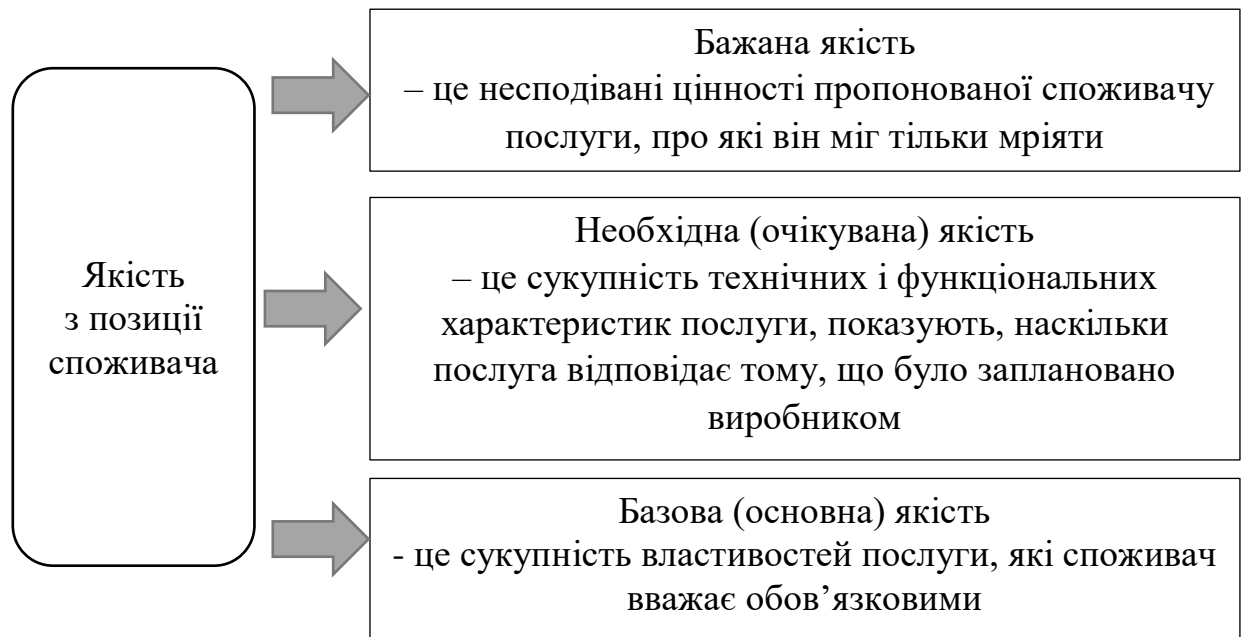


Рисунок 1.1 – Якість послуги з позиції споживача

Якість - це частина задоволення потреб споживача, яка призводить до високого задоволення покупців, отже, і до зростання конкурентоспроможності та прибутку. Покупці забезпечують стійку споживацьку базу підприємства, а їхня усна реклама сприяє залученню нових споживачів і збільшує частку ринку для підприємства сфери послуг. Якість стала вирішальним показником конкурентоспроможності, ефективності й надійності підприємств, як наслідок

почав розвиватися новий підхід в управлінні якістю на підприємствах [17].

Пропонуємо у таблиці 1.1 розглянути систему показників якості послуг ресторану наведену.

Таблиця 1.1 - Система показників якості послуг ресторану

| № | Назва | Показники |
|---|---|--|
| 1 | Показники, що характеризують якість праці обслуговуючого персоналу: | <ul style="list-style-type: none"> - технологічність процесу обслуговування; - етику; - зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу; - рівень професійної підготовки персоналу. |
| 2 | Показник, що характеризують якість продукції: | <ul style="list-style-type: none"> - відповідність асортименту продукції типу і класу закладу ресторанного господарства; - якість оформлення страв під час їх подання. |
| 3 | Показник, що характеризують рівень гостинності закладу: | <ul style="list-style-type: none"> - музичне обслуговування; - умови відпочинку; - інтер'єр зали; - обладнання, столовий посуд, набори, столова білизна (стильова єдність); - мікроклімат (шум, освітлення, температура, вібрація, вологість повітря); - екологічність та безпека запропонованих послуг. |
| 4 | Показник, що характеризують естетичність: | <ul style="list-style-type: none"> - виразність дизайну; - відповідність торговельних приміщень естетичним вимогам, стилю; - оригінальність та гармонійність в оформленні торговельних приміщень. |
| 5 | Показник, що характеризують якість матеріальної бази підприємства: | <ul style="list-style-type: none"> - відповідність торговельних приміщень санітарно-гігієнічним вимогам; - санітарний стан приміщень, столового посуду, наборів та білизни. |
| 6 | Ергономічні показники: | <ul style="list-style-type: none"> - гігієнічні; - антропометричні; - фізіологічні та психофізіологічні; - психологічні. |

Сутність надання послуг ресторану й обов'язкова умова його успішності – це якісне обслуговування. Ресторанний заклад, який може надати споживачам відмінний сервіс, задовольнивши тим самим вимоги найвибагливішого гостя, в підсумку одержує найсильнішу конкурентну перевагу. Успішне вирішення завдань підвищення якості ресторанних послуг вимагає ефективного управління на основі практичного використання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [1].

Базуючись на результатах міжнародного досвіду, важливо відмітити, що

для підвищення якості послуг закладів ресторанного бізнесу необхідно:

- впроваджувати різноманітні програми лояльності, для прикладу, дисконтна/бонусна програма, яка передбачає нарахування дисконтних/бонусних знижок гостям;
- здійснювати систематичну диверсифіковану мотивацію праці;
- створювати різноманітний, комфортний, цікавий відпочинок, забезпечуючи високоякісне обслуговування дозвілля;
- виконувати індивідуальні побажання гостей;
- забезпечувати охайність та акуратність при виконанні обслуговування;
- здійснювати постійний контроль за якістю роботи;
- провести точний розподіл та раціоналізацію часу;
- забезпечити професійну і соціальну складову компетентності.

Удосконалення якості послуг в ресторанному бізнесі допоможе залучити нових гостей, підвищити їх лояльність, збільшити середній чек, а також “залишитися на плаву” і досягти успіху. Саме тому, найбільш перспективним є той заклад, у діяльності якого закладена чітка концепція, яка гармонійно поєднує всі вагомні чинники удосконалення якості послуг.

1.2 Особливості формування та функціонування системи управління якістю в закладах ресторанного господарства

Побудова системи управління якістю та її впровадження у закладах ресторанного господарства є основним шляхом реалізації сучасних ідей у сфері якості та побудови виробничих та обслуговуючих процесів підприємства відповідно до вимог споживача.

“Система управління якістю – це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому сенсі може розглядатися як система менеджменту організації, що стосується якості”. [22]

Під створенням систем управління якістю розуміється її розроблення та впровадження у діяльність підприємства. Керівництво підприємства приймає

ррішення про створення системи якості під впливом вимог замовників або ситуації на ринках збуту.

Незалежно від особливостей підприємств і організацій, всі системи якості, спрямовані на досягнення фундаментальних цілей (рис. 1.2).

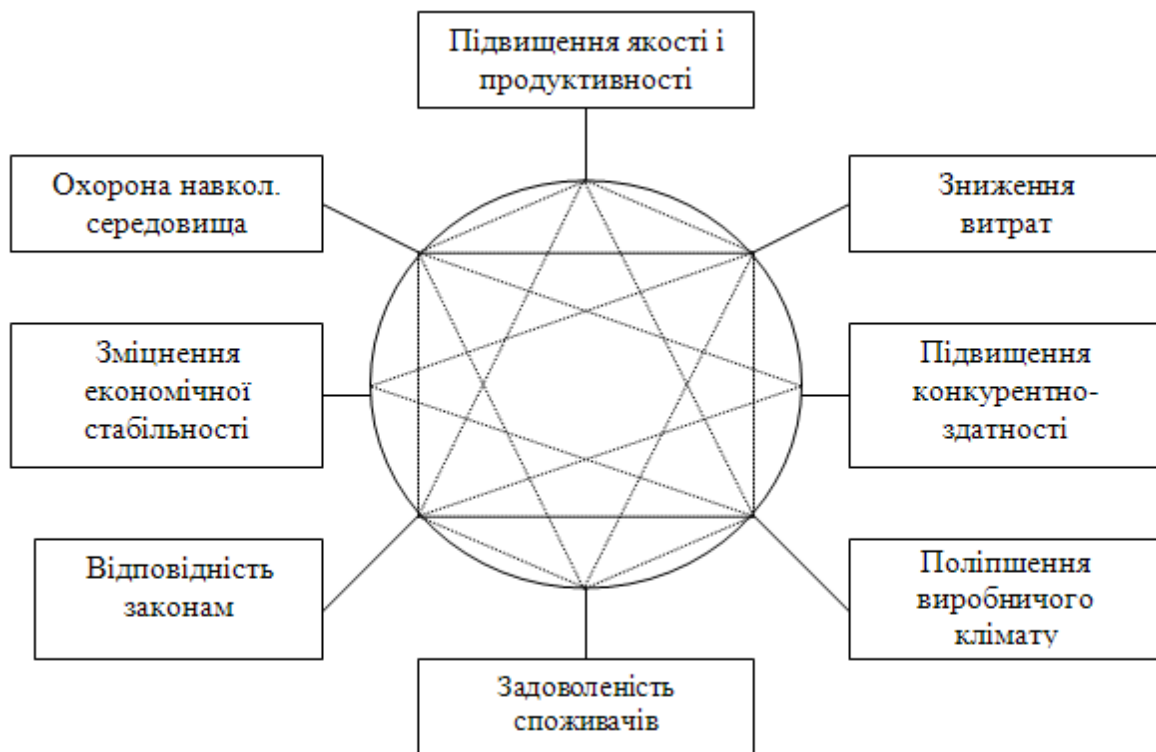


Рисунок 1.2 - Цілі системи якості

Система якості, яка є ефективною та добре структурованою, дозволяє організації зменшити різні ризики, знизити витрати і забезпечити зростання прибутку, оптимізувавши якість своєї продукції та послуг

Створення системи управління якістю на підприємстві дає можливість гарантувати, що якість виготовленої продукції та послуг є стабільною та орієнтованою на споживача.

Для впровадження системи управління якістю необхідно:

- 1) розробити відповідну документацію системи управління якістю, згідно до вимог стандарту ISO 9001;
- 2) практичну діяльність підприємства привести у відповідність з підготовленою та розробленою документацією.

Документація системи управління якістю розробляється для того, щоб закріпити відповідальність за виконання відповідних процесів при створенні якості продукції та послуг.[5]

Відповідно до стандарту ISO 9001:2001, система управління якістю є мережею процесів, основні з яких наведено у моделі управління якістю на рис. 1.3.[5]



Рисунок 1.3 – Модель системи управління якістю, основою якої є процес [5]

Отже, організація, яка впроваджує систему управління якістю, повинна опрацювати механізм застосування та реалізації процесного підходу в своїй діяльності. Діяльність зі створення процесно-орієнтованої організації може здійснюватися за такими етапами:

- ідентифікація ключових процесів підприємства;
- встановлення послідовності та взаємодії між цими процесами;
- встановлення критеріїв та методів контролю параметрів виконання ключових процесів;

- забезпечення наявності відповідної інформації, необхідної для реалізації та моніторингу ключових процесів;
- вимірювання та аналіз інформації про ключові процеси, здійснення дій, що необхідні для досягнення установлених результатів і безперервного поліпшення. [7]

Вимоги стандарту ISO 9001:2015 до системи управління якістю чітко регламентуються за чотирма елементами:

- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- випуск продукції (саме за даним елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються в процесі виготовлення продукції);
- вимірювання, аналізування та поліпшення. [6]

За даними елементами розробляється документація системи управління якістю, а також забезпечується узгодженість і сумісність процесів планування, управління, забезпечення й покращення якості з визначенням їх змісту та взаємодії. Кожен напрям має свої особливості, а разом вони складають собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості.

Виробники харчових продуктів повинні обрати таку систему управління якістю яка найбільш підходить для їх конкретної діяльності.

Різні види систем управління якістю потрібні підприємству у кількох випадках :

- на вимогу клієнтів, якщо планується укладання нового договору.
- на вимогу постачальників, партнерів чи організаторів тендеру.
- при плануванні випуску нового виду продукції чи внесення змін до виробничої діяльності організації.

Систему управління якістю можна визначити як: впорядкований набір скоординованих дій для спрямування та контролю процесів, що здійснюються в організації, з метою підвищення ефективності її роботи.

Складові системи управління якістю:

- організаційна структура підприємства;
- методи дотримання якості;
- ресурси (кадрові, виробничі фінансові, технологічні);
- процеси та технології.

Особливостями системи управління якістю в сфері громадського харчування можна вважати те, що вона:

- передбачає використання творчого підходу;
- виробництво продукту та його споживання є невід'ємним процесом;
- частка ручної праці досить вагома, що потребує особливих вимог до дотримання санітарно-гігієнічних норм та технологій приготування;
- стандартизація якості послуг у сфері громадського харчування ускладнена великою кількістю та різноманітністю вимог клієнтів.

1.3 Переваги впровадження системи НАССР в закладах ресторанного господарства

Якість закладів громадського харчування закладається ще під час виготовлення продукції, саме тому вирішальним елементом конкурування виробників є актуальність системи управління якістю, яка діє у закладі.

Вищевикладене обумовлює збільшення ролі системи управління якістю підприємства в сфері громадського харчування, як невід'ємного шляху збільшення конкурентоздатності підприємства, досягнення мети зменшення собівартості товарів та послуг.

Хоча органи безпеки харчових продуктів, фахівці та промисловість доклали величезні зусилля, безпека харчових продуктів все ще залишається критичною та часто потрапляє в центр уваги, привертаючи увагу ЗМІ спалахами, які можуть спричинити низку численних негативних наслідків.

Важливою особливістю харчової промисловості є те, що виробники, щоб справлятися з потребами ринку та вимогами законодавства, повинні задовольняти критерії безпеки та якості своєї продукції. Після 20 вересня 2015

року системи якості ISO 22000 / HASP стали обов'язковими для підприємств сфери громадського харчування в Україні, відповідно до Закону України «Про основні засади та вимоги до безпеки і якості харчових продуктів».

Стандарт ISO 22000 «Системи менеджменту безпеки харчової продукції. Вимоги до організації, яка бере участь в харчовому ланцюжку », поєднує вимоги стандарту ISO 9001 та принципи HACCP. Система HACCP (Аналіз Небезпек і Критичні Контрольні Точки (від англ. – Hazard Analysis and Critical Control Points) є сучасним способом управління, який визначає специфічні ризики та заходи контролю для забезпечення безпеки харчових продуктів. Система визнана на міжнародному рівні в країнах Європейського Союзу, США та Канаді впровадження та застосування методики HACCP в харчовій промисловості є обов'язковим.[14]

Таблиця 1.2 – Переваги від впровадження системи HACCP

| Впровадження системи HACCP | |
|---|--|
| Внутрішні переваги : | Зовнішні переваги: |
| <ul style="list-style-type: none"> - системний підхід - охоплює параметри безпечності харчових продуктів на всіх етапах життєвого циклу; - використання превентивних заходів, щодо виправлення браку і відкликання продукції; - визначення відповідальності за забезпечення безпеки харчових продуктів; - виявлення критичних процесів і концентрація на них основних ресурсів і зусиль підприємства; - економія за рахунок зниження частки браку в загальному обсязі виробництва; - документально підтверджена впевненість щодо безпеки продуктів, (особливо важливо при аналізі претензій і в судових розглядах); - додаткові можливості для інтеграції з ISO 9001. | <ul style="list-style-type: none"> - відкриваються можливості виходу на нові, в тому числі міжнародні ринки, розширення вже існуючих ринків збуту; - зростання довіри споживачів до продукції, що виробляється; - додаткові переваги при участі в важливих тендерах - зростання конкурентоспроможності продукції підприємства; - зростання інвестиційної привабливості; - зниження числа рекламаций за рахунок забезпечення стабільної якості продукції; - створення репутації виробника якісного і безпечного продукту харчування. |

На думку аналітиків Центру розробки та впровадження систем менеджменту ISO «Пріоритет»: «Головна відмінність ISO 22000 та HACCP полягає в тому, що HACCP є набором принципів, на основі яких організація, в залежності від своїх можливостей і зробленого вибору, може побудувати

систему управління безпекою харчовими продуктами. ISO 22000 є стандартом, який побудований на принципах HACCP і задає структуру системи безпеки. Якщо організація застосовує ISO 22000, то її система безпеки харчових продуктів повинна містити всі елементи, зазначені в ISO 22000».[25]

Сертифікація HACCP дає підприємству як внутрішні, так і зовнішні переваги, відображені у табл.1.2.

Далі проаналізуємо етапи впровадження системи HACCP у закладах громадського харчування Рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Послідовність кроків по впровадженню HACCP

Перед тим як запровадити систему HACCP потрібно розробити базові санітарні програми, з урахуванням законодавчих санітарно-гігієнічних вимог. Базові санітарні програми повинні охоплювати заходи щодо дотримання особистої гігієни персоналу, прибирання приміщень, проведення процедур з дезінфекції та миття обладнання, кухонного приладдя. Сюди включають боротьба зі шкідниками та методи ліквідації відходів [12].

Ідентифікація та аналіз небезпек з обов'язковим вибором методів

контролю та управління відповідними критичними контрольними точками є базовою основою для наступного етапу.

Однак, визначення ККТ – це не найбільш складний етап у розробці НАССР, ще більш відповідальним є опис готової продукції (страв), сировини та інгредієнтів. Необхідно звернути особливу увагу на оформлення технологічних карт та рецептів. Важливо пам'ятати про важливість опису інгредієнтів, які не входять до складу, однак під час технологічного процесу можуть контактувати зі стравою, враховувати матеріал та чистоту упаковки.

У таких записах вказуються найбільш вагомі параметри:

- фізичні та хімічні властивості;
- органолептичні показники;
- мікробіологічні складові;
- тип упаковки;
- тип транспортування та реалізації;
- термін придатності та умови зберігання.

На наступному етапі, група НАССР складає блок-схему технології приготування страв. Подібні страви групуються, і кожної групи асортименту розробляється одна загальна блок-схема [14].

Головною відмінністю НАССР від ISO 22000 є те, що НАССР являє собою набір принципів, базуючись на яких будь-яка організація може побудувати систему управління безпекою харчових продуктів. Структура цієї системи залежатиме від вибору та можливостей самої організації. ISO 22000 є стандартом, який включає всі принципи НАССР і сам задає структуру системи безпеки продуктів харчування. Якщо організація реалізує в своїй діяльності ISO 22000, її система безпеки харчових продуктів має містити всі елементи структури, визначені в ISO 22000.

Якість харчових продуктів – це складна категорія, яку можна оцінити лише у взаємозв'язку з безпечністю харчових продуктів. Для того щоб харчовий продукт міг вважатися безпечним для споживання, він повинен відповідати: вимогам чинного законодавства; відповідним технологічним критеріям;

санітарно-гігієнічним вимогам; вимогам до транспортування та обробки; умовам торгівлі та використовуватися за призначенням.

Зв'язок між якістю та безпекою є досить складним, хоча безпеку не можна розглядати незалежно від якості, визнання складності обох понять спричинило необхідність здійснення управління ними окремо. Причиною відокремлення безпеки харчових продуктів від якості стала необхідність першочерговості концепції безпеки, переважаючи над усіма іншими аспектами якості.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ “ВЕНЕЦІЯ”

2.1 Загальна характеристика ресторану “Венеція”

Об’єктом аналізу обрано ресторан “Венеція”, що знаходиться в за адресою м. Хмельницький, вул. Старицького, 1А. Відповідно до рівня якості послуг, що пропонуються та умовами обслуговування ресторан “Венеція” відноситься до класу люкс. Режим роботи: з 11.00 до 23:00 (з урахуванням комендантської години). Ресторан “Венеція” є одним з відомих ресторанів м.Хмельницький, який спеціалізується на європейській кухні та атмосфері вишуканості. Наведемо організаційно-економічну характеристику цього ресторану:

Розташування: Ресторан “Венеція” знаходиться у південно-західній частині міста. Він розташований на затишній вулиці з невисоким пішохідним трафіком, у мальовничому місці з видом на озеро Ружичка. Саме розташування і стало підґрунтям для вибору назви ресторану, адже “Венеція – це місто на воді”. Венеція - романтичне місто кохання. Ресторан “Венеція” - це велична будівля, яку з трьох сторін омиває канал, затишний дворик ресторану, вінтажний дерев’яний місток що веде на літню терасу, зал ресторану та улюблений столик. Ресторан “Венеція” - це перший ресторан на воді у місті, з власною фермою форелі та затишною літньою терасою. Місткість: зали на 30, 50, 100 осіб та вір-кабінки на 8, 12 та 16 осіб.

Меню: Ресторан “Венеція” пропонує широкий вибір страв із європейської та української кухні. У меню присутні французькі й італійські тенденції, враховано авторський стиль. Домашня паста, ризотто, гарячі та холодні соуси на сицилійських травах, сьомга, дорадо, ікра і устриці поєднуються з вишуканими сортами вин з різних регіонів Італії, Франції, Португалії для доповнення страв.

Атмосфера: Ресторан “Венеція” створює атмосферу, що нагадує візит до Венеції. Він має елегантний дизайн в стилі роккоко з використанням

венеціанських мотивів (канали, гондоли та венеціанські ліхтарі). Розташування столиків і розсадка сприяють відчуттю затишку і приватності для гостей.

Інтер'єр закладу, відображає «коктейль» вишуканості та розкошів, дає відчуття подорожі зачарованою казковою країною, де на кожному кроці чекають несподівані та принадні обриси. Широкий простір барної зони на першому поверсі ресторану плавно переходить до завулків VIP-залів, поряд з танцювальним майданчиком розміщено диванні зони для відпочинку

Цінова політика: Ресторан “Венеція” встановлює помірні ціни на свої страви, відповідно до якості продуктів і обслуговування. Ресторан пропонує різноманітні варіанти страв, включаючи доступні опції середнього діапазону та ексклюзивні страви для вимогливих клієнтів.

Персонал: Ресторан “Венеція” має досвідчений персонал, який складається з кухарів, офіціантів і барменів. Вони надають високоякісне обслуговування та дотримуються високих стандартів обслуговування, що характерні для більшості італійських ресторанів.

Маркетинг та реклама: Ресторан “Венеція” активно просуває себе через різні канали, враховуючи соціальні мережі, рекламу у місцевих ЗМІ, участь у благодійних фестивалях та організацію спеціальних заходів.

Конкуренція: У ресторанній галузі завжди існує високий рівень конкуренції, і ресторан “Венеція” не є винятком. Для залучення клієнтів ресторан “Венеція” може надавати додаткові послуги, особливі пропозиції, акції, бонусні програми та знижки.

Ресторан “Венеція” зареєстрований на фізичну особа-підприємця. Власник ресторану є особою, що здійснює підприємницьку діяльність відповідно до Господарського кодексу України, Законів України «Про власність», «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих актів України.

Предметом діяльності ресторану “Венеція” є:

- виробництво та випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;

- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- здійснення фінансово-кредитних операцій;
- організація виставок, конкурсів, аукціонів;
- інвестиційна діяльність.

Споживачів ресторану “Венеція” обслуговують офіціанти та бармени. Висококваліфіковані кухарі готують страви та напої. Розмір середнього чека становить 500 гривень. Найбільша завантаженість залів у святкові та вихідні дні.

Таблиця 2.1 – Склад приміщень ресторану “Венеція”

| Приміщення | Види приміщення |
|---------------------------------------|--|
| 1.Приміщення для споживача | Великий банкетний зал, малий банкетний зал, вір-зал, вір-кабінки, гардероб, туалет для відвідувачів, бар, дитяча кімната |
| 2.Виробниче приміщення | Гарячий цех, холодний цех, загальний цех |
| 3.Складські приміщення | Завантажувальна, комора, холодильна камера |
| 4.Адміністративно-побутові приміщення | Гардероб для персонала |
| 5.Допоміжні приміщення | Мийні приміщення |

Ресторан “Венеція” - популярне місце відпочинку для містян та гостей Хмельницького. В ресторані гостинно зустрічають кожного гостя, хто любить красу і задоволення, вишуканість, є гурманом, не цурається гумору і вільного мислення. Той, хто здатний у повному обсязі насолоджуватися комфортом, музикою та гарною європейською кухнею.

Система управління в ресторані лінійно-функціональна (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Система управління в ресторані “Венеція”

Згідно штатного розпису на підприємстві розроблені посадові інструкції

основних категорій працівників. Проаналізувавши посадові інструкції, можемо підтвердити, що кількість функцій відповідає функціональному призначенню працівників, вони раціонально розподілені по структурним підрозділам. Усі функції виконуються працівниками в повному обсязі. Також були перевірені трудові договори працівників та графіки роботи. Усі трудові договори відповідають нормам Кодексу законів про працю та чинному законодавству.

Таблиця 2.2 – Орієнтовний штатний розпис підприємства

| Посада | Кількість, осіб | Посадовий оклад, грн |
|--------------------|-----------------|----------------------|
| Директор | 1 | 22150 |
| Головний бухгалтер | 1 | 16500 |
| HR-менеджер | 1 | 15500 |
| Зав. Виробництвом | 1 | 15750 |
| Кухарі | 4 | 13000 |
| Адміністратор зала | 1 | 15500 |
| Офіціант | 6 | 10000 |
| Бармен, бариста | 2 | 10500 |
| Охорона | 2 | 7200 |
| Прибиральниця | 4 | 8600 |
| Всього | 23 | 89150 |

На рис.2.2 Наведемо структуру фонду оплати праці працівників ресторану “Венеція”

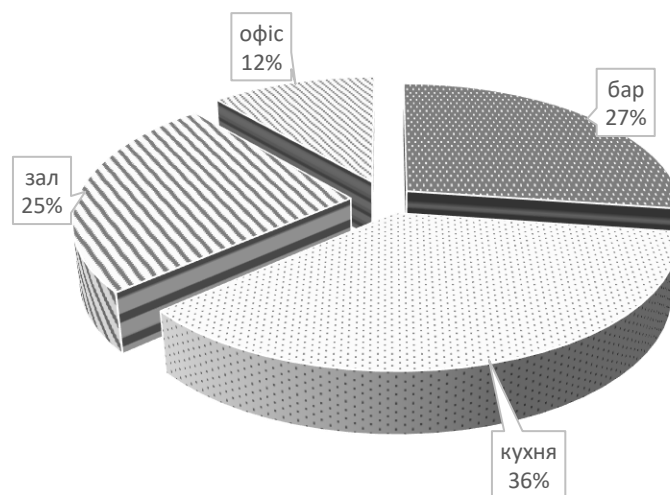


Рисунок 2.2 - Структура фонду оплати праці працівників ресторану “Венеція”

Як бачимо з ри.2.1 найбільшу питому вагу у структурі фонду заробітної плати належить заробітній платі працівників кухні. Це підтверджує основне

призначення закладу, а саме надання послуг з харчування. Працівники залу, які відповідають за обслуговування відповідно отримують 25% від фонду оплати праці вцілому.

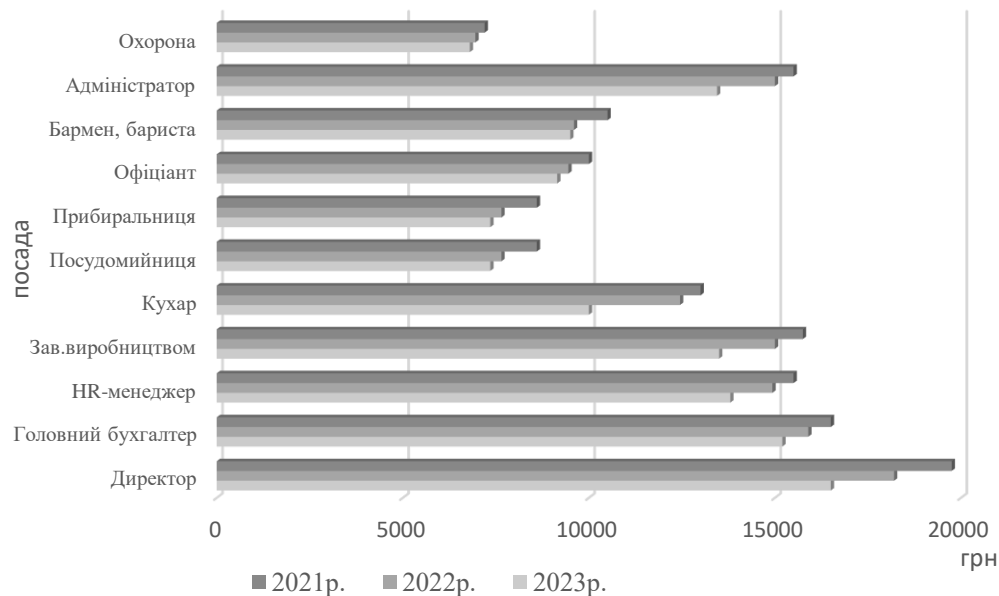


Рисунок 2. 3 – Динаміка розміру посадового окладу працівників ресторану “Венеція”

Як бачимо з рис.2.3 розмір заробітної плати в 2023 році порівняно з 2022роком зріс, відповідно з незначним зростанням мінімальної заробітної плати. Можемо відмітити, що у 2023 році порівняно з 2022 роком, зростання було меншим, ніж у 2022 році порівняно з 2021, причиною цього є військовий стан та нестабільність економічної ситуації.

2.2 Аналіз середовища функціонування ресторану “Венеція”

Проведемо оцінку середовища функціонування ресторану. Для цього необхідно провести PEST-аналіз (табл. 2.3) та SWOT-аналіз (табл. 2.4) , щоб оцінити фактори, які впливають на діяльність ресторану; основні сильні/ слабкі сторони, можливості та загрози. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Соціальний аспект PEST-аналізу є досить важливим, адже ресторанний бізнес найбільш орієнтований на клієнта. Люди приходять до ресторану за емоціями та відчуттями соціального середовища, і саме це середовище відрізняє успішність ресторану. Сьогодні підприємства готельно-ресторанної сфери, вимушені працювати в умовах значних обмежень під час дії військового стану зменшення платоспроможного населення (зменшення кількості працюючих людей (безробіття); зростання вимог клієнтів до якості товарів та послуг, зміни смакових уподобань та способу життя, зростання попиту на здорове харчування, що впливає на меню ресторану. Крім того, для збільшення клієнтської бази, ресторани мають враховувати соціальні чинники: зростання кількості вегетаріанців, любителів домашніх тварин та ін.

Серед політичних чинників, перш за все необхідно відзначити обмеження і заборони через запровадження військового стану, які спричинили величезні втрати та додаткові витрати підприємствам галузі. Посилення регулювання з боку держави має негативні наслідки для галузі, що теж призводить до появи додаткових витрат.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз для ресторану “Венеція”

| Політичні чинники | Економічні чинники |
|--|--|
| 1 | 2 |
| <p>1. Законодавство в галузі регулювання діяльності організацій громадського харчування при військовому стані</p> <p>2. Політична стабільність забезпечує процвітання бізнесу. Військові дії негативно впливають на відвідування ресторану. Ресторан має бути гнучким, щоб адаптуватися до цих змін та планувати бізнес-стратегії відповідним чином.</p> <p>3. Посилення урядового регулювання роботи підприємств громадського харчування, введення нових вимог до ведення готельно – ресторанного підприємства.</p> <p>4. Політика в галузі охорони здоров'я та безпеки найбільше торкається ресторанного бізнесу. Підприємства повинні піклуватися про чистоту та гігієну при виконанні операцій з приготування, упаковки та доставки їжі, щоб дотримуватися правил, пов'язаних з охороною здоров'я та безпекою.</p> | <p>1. Поява нових конкурентів у готельно – ресторанній справі.</p> <p>2. Підвищення цін у постачальників може призвести до зростання ціни на страви;</p> <p>3. Динаміка курсу гривні;</p> <p>4. Якщо рівень інфляції економіки збільшується, це впливає на вартість інгредієнтів. В результаті ціни на меню виростуть, знизиться попит</p> <p>5. Продовження військових дій призводить до втрати цільової аудиторії, зниження платоспроможності.</p> |

Кінець табл. 2.3

| 1 | 2 |
|--|---|
| Соціально-культурні фактори | Технологічні фактори |
| 1. Зміна у базових цінностях населення; 2. Ставлення споживачів до якості товарів та послуг; 3. Зменшена кількість працюючих людей; 4. Кількість постраждалих від війни; 5. Зміна смакових уподобань та способу життя/підвищення попиту на здорове харчування; 6. Цей соціальний чинник може вплинути на меню ресторану. Зазвичай, ресторани обслуговують клієнтів обох типів, тобто. любителів гострої чи нездорової їжі та любителів органічної їжі, щоб збільшити свою клієнтську базу; 7. Зростаючі інші соціальні фактори включають вегетаріанців, любителів домашніх тварин та ін. | 1. Розвиток конкурентних технологій (використання “су вид” для приготування гарячих страв, що прискорює час приготування). 2. Впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (введення планшетної системи на підприємстві). 3. Інформація та комунікації, вплив Інтернету (інформування у ЗМІ про ресторани, публікації «таємних покупців», рейтингів тощо). 4. Збільшення податку на замовлення в доставках їжі таких як Glovo |

Ресторан у своїй діяльності повинен обов’язково враховувати економічні чинники: зростання ціни на страви у постачальників, співвідношення курсу валют, рівень інфляції, появу нових конкурентів. Щоб зберегти свої позиції на ринку та здобути конкурентні переваги, ресторан має впроваджувати нові технології, наприклад: нове програмне забезпечення (введення планшетної системи при обслуговуванні), енергозберігаюче обладнання; співпрацювати з компаніями доставки їжі (наприклад, Glovo). Позитивним буде збільшення обсягів інформування та тісної комунікації з клієнтами через Інтернет.

SWOT-аналіз це інструмент оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, що допомагає спрогнозувати тенденції змін та спростити процес прийняття рішень.

SWOT - аналіз показує, що ресторану “Венеція” доцільно встановити зв’язок зі споживачами з допомогою медіа-каналів, також необхідно здійснити інвестиції у просування на сайтах, онлайн-маркетинг.

Ресторан “Венеція” позиціонує себе як ресторан сімейного типу.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ресторану “Венеція”

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|--|---|
| <p>Низькі ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами); Невелика кількість негативних відгуків; Наявність анімаційних програм (з участю ведучих, музикантів); Надання додаткових послуг (дитяча кімната, банкетні зали, можливість організації виїзної церемонії); Зручне місце розташування ресторану; Наявність власного паркінгу; Наявність власного ставка з фореллю; Мальовниче розташування; Різноманітне меню.</p> | <p>Недостатньо уваги приділяють розвитку ресторану ; Нестача власних ресурсів для забезпечення додаткових джерел прибутку; Сайт не є діючим; Висока плинність основного персоналу; Відсутній Інтернет маркетинг ; Відсутність маркетингової стратегії.</p> |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| <p>Збільшення частки ринку за рахунок додавання нових страв (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.); Залучення новаторських Шеф-поварів; Проведення званих вечерь та винних дегустацій; Створення мережі ресторанів; Розвиток власного бренду; Створення святкових інтерактивів; Зростання пізнаваності ресторану ; Співпраця з блогерами, інфлюенсерами; Впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу; Впровадження системи якості НАССР.</p> | <p>Втрата цільової аудиторії; Понесення збитків; Наявність у безпосередній близькості сильних конкурентів та їх постійний розвиток; Поява сильних конкурентів із агресивною політикою залучення та утримання відвідувачів; Зростання податкового навантаження; Зростання цін на продукти та використовувані ресурси; Зниження купівельної спроможності населення.</p> |

Аналіз цільової аудиторії ресторану через соціальні мережі Instagram та Facebook показує, що більша її частина, це чоловіки та жінки віком від 25 років з яких майже у 70 % це сім’ї з дітьми.

Основними конкурентами ресторану є готельно-ресторанний комплекс “Південна брама”, готельно-ресторанний комплекс “Собкофф”, ресторан “Фамілія”, ресторан “Сад на Європейській”. Проте вони усі знаходять в інших районах міста, окрім готельно-ресторанного комплексу “Південна брама”. У них у всіх високий рівень сервісу та різноманітне меню. Проте у ресторану “Венеція” є головна перевага – він знаходиться на воді та має свою ферму форелі, що робить його унікальним.

2.3 Характеристика системи управління якістю в ресторані “Венеція”

Система управління якістю ресторану “Венеція” включає кілька елементів: власне сам процес приготування їжі; обслуговування клієнтів; процес організації праці; система роботи з персоналом; планування та розвиток системи якості.

Розглянемо кожен елемент окремо.

1. Процес управління якістю продукції. У процесі управління якістю беруть участь: кухар, технолог, шеф-кухар. Виявлення браку відбувається на добровільній основі. У разі випуску у виробництво недоброякісної продукції винних знайти неможливо, оскільки контроль за якістю нікому конкретно не доручено.

У разі виявлення неякісних продуктів реалізація їх забороняється.

Однак сам процес контролю не є постійною процедурою, що знижує якість продукції. Від цього підприємство постійно зазнає збитків.

2. Аналіз якості обслуговування відвідувачів. У ресторані клієнтів обслуговують офіціанти. Таким чином, застосовується індивідуальна форма обслуговування. Сам процес обслуговування включає прийом клієнтів, вітання, пропозицію послуг ресторану, прийом замовлення, подача страв, розрахунок.

3. Процес організації праці в ресторані включає:

- порядок роботи;
- чіткість розподілу обов'язків;
- обладнання та техніку;
- рівень завантаженості співробітників.

Співробітники забезпечені всім необхідним обладнанням, однак частка ручної праці досить велика.

Для якісної роботи наявне холодильне та морозильне обладнання, печі, пароконвектомат та мийне обладнання.

4. Система якості у роботі з персоналом. Робота з персоналом у ресторані включає:

- пошук, відбір, прийом персоналу - проводиться досить часто через

плинність кадрів;

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей – менеджера з управління персоналом немає, а кадрової політикою займається директор, принципи не систематизовано;

- організаційно-штатна політика: планування потреби у трудових ресурсах, формування структури та штату працівників, призначення, створення резерву, переміщення цю роботу досить якісно виконує бухгалтер;

- інформаційна політика, яка б передбачала створення та підтримку системи руху кадрової інформації не виконується;

- фінансова політика – на жаль, стимулювання праці не відповідає ринковим вимогам;

- політика розвитку персоналу – процес не організований, навчання присутнє, але через плинність кадрів й персонал не затримується у ресторані – це знижує ефективність навчальних програм;

- оцінка результатів діяльності - мінімальна; оцінка персоналу відбувається здебільшого керівником при прийомі на роботу.

Таким чином, можемо зробити висновок, що системи якості у роботі з персоналом практично немає.

5. Процес планування роботи виробництва. Планування виробництва здійснюється у певній послідовності, тому на кожній стадії створюються певні умови, що сприяє правильній організації технологічного процесу, раціональній організації праці, чіткому виконанню кожним працівником своїх обов'язків.

Планування роботи виробництва включає:

1. Складання планового меню на тиждень.
2. Розрахунок потреби у продуктах на приготування страви.
3. Оформлення вимоги – накладна на відвантаження.
4. Розподіл сировини між цехами та розподіл завдань кухарам відповідно до меню.

Якість у процесі планування виробництва характеризується такими параметрами:

- наявність збалансованого меню – цей параметр реалізується повністю;
- план з випуску продукції (тобто на замовлення клієнтів) – виконується;
- норми споживання продукції відповідають кількості продукції, що випускається – виконується;
- наявність браку - практично немає.

За результатами аналізу систем якості різних процесів можемо виділити певні порушення. У разі наявності проблем у результатах процесу необхідно переглядати систему якості щодо саме цього процесу (див. Табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Проблеми у системі якості

| Процес | Параметр діяльності | Система якості | |
|---|--|----------------|---|
| | | | |
| Процес управління якістю продукції | Наявність браку | + | |
| Аналіз якості обслуговування відвідувачів | | | + |
| Якість організації трудового процесу | Аналіз якості приміщень | + | |
| | Механізація та автоматизація виробництва | + | |
| | Наукова організація праці | + | |
| | Аналіз якості робочих місць співробітників | | + |
| | Продуктивність праці | + | |
| Система якості по роботі з персоналом | Пошук, відбір, прийом на роботу | + | |
| | Організаційно-штатна політика | + | |
| | Загальні принципи кадрової політики | + | |
| | Інформаційна політика | | + |
| | Фінансова політика | | + |
| | Політика розвитку персоналу | | + |
| | Оцінка результатів діяльності персоналу | | + |
| Процес планування виробництва | Наявність збалансованого меню | + | |
| | Виконання плану випуску | + | |
| | Відповідність норм споживання кількості продукції, що випускається | + | |
| | Наявність браку | + | |

Характеристика стану системи управління якістю у ресторані “Венеція” дозволила нам виявити найбільш проблемні зони у системі якості. Існує гостра необхідність її вдосконалення. Основні проблеми у системі якості :

- наявність браку продукції, невідпрацьована система контролю якості;
- інформаційна політика;
- фінансова політика;

- політика розвитку персоналу;
- оцінка результатів діяльності персоналу.

Через відносно часту зміну співробітників виникають проблеми в якості готової продукції закладу. Вимоги до виробничого персоналу не описані докладно. У зв'язку з цим прийнятий персонал припускається ряду помилок. Щоб це виключити, вимоги мають бути актуалізовані, формалізовані та повідомлені співробітникам, що приймаються.

Не всі технологічні процеси відпрацьовані. Наприклад, слабо відпрацьовано процес контролю. Бракеражний журнал ведеться, але є порушення у його заповненні.

Процес оцінки безпеки продукції проводиться на підставі візуального спостереження та проб. Проте є стандартизовані методики оцінки якості, що на підприємстві досі не реалізуються.

Далі структуруємо виділені проблеми та запропонуємо варіанти їх рішення в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Проблеми якості у ресторані «Венеція»

| Проблема | Варіант розв'язання |
|--|----------------------------|
| Відсутні вимоги до виробничого персоналу | Впровадження системи НАССР |
| Порушення у заповненні документації. | Впровадження системи НАССР |
| Не систематизовано, а контроль технологічного процесу приготування їжі | Впровадження системи НАССР |
| Неписьменна організація закупівлі сировини | Впровадження системи НАССР |
| Процес оцінки безпеки продукції не відпрацьовано | Впровадження системи НАССР |

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок про необхідність впровадження системи НАССР у ресторані «Венеція»

Система якості на підприємстві включає низку процесів: процес безпосередньо самого управління якістю, систему обслуговування клієнтів, систему якості процесу виробництва, система якості у роботі з персоналом, процес планування роботи виробництва. Аналіз організації контролю якості дозволив виявити низку недоліків.

Основними проблемами системи якості визначено такі: відсутні вимоги до виробничого персоналу, заповнення документації не систематизовано, а контроль технологічного процесу приготування їжі не проводиться в повному обсязі, процес оцінки безпеки продукції не відпрацьовано.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В РЕСТОРАНІ “ВЕНЕЦІЯ”

3.1 Впровадження системи НАССР в ресторані “Венеція”

Впровадження системи НАССР забезпечує безпеку продукції та приготовлених страв та сприяє розвитку закладу ресторанного господарства:

- приготування страв стає безпечним процесом, під час якого персонал дотримується всіх санітарно-гігієнічних умов;
- зростає впевненість відвідувачів у безпеці спожитої їжі, що зумовлює повну їхню довіру до цього закладу та підвищує його рейтинг;
- діяльність підприємства не суперечить вимогам законодавства;
- практично виключається виявлення можливих порушень при ревізійних перевірках;
- заклад отримує відчутну маркетингову перевагу в умовах високої конкуренції.

На основі системи НАССР було розроблено блок-схему для приготування других страв в ресторані “Венеція”. Блок-схему для приготування других страв у ресторані «Венеція» наведено на рис. Б.1 у Додаток Б.

Дана схема необхідна для визначення та оцінки факторів небезпек (фізичних, біологічних та хімічних, включаючи алергени), визначення істотних для яких необхідно застосовувати відповідні заходи управління на кожному етапі приготування страв та провести подальше визначення критичних контрольних точок (ККТ).

Класичні ККТ у громадському харчуванні - це прийом сировини, зберігання сировини, дефростація (для риби), теплова обробка (для досягнення внутрішньої температури м'ясних та рибних страв достатньою для знищення мікроорганізмів), роздача та відпуск гарячих страв, залежно від технологічної блок-схеми та обладнання, наявність процесів доставки. Можуть застосовуватися і інші ККТ, наприклад, дотримання температурного режиму доставки

заморожених напівфабрикатів; контроль параметрів фритюрних жирів та ін.

При впровадженні системи НАССР можуть виникати наступні проблеми:

1. Для ефективної роботи системи НАССР необхідно щоб до робочої групи на підприємстві увійшли фахівці, які пройшли б навчання щодо побудови систем НАССР. Наразі таких фахівців на підприємстві немає.

2. Під час розробки системи моніторингу проблемою може бути розподіл між фахівцями ресторану “Венеція” відповідальності за моніторинг, коригувальні та запобіжні дії, за склад та форму реєстрації даних, фіксацію браку.

Розглянемо процес приготування та реалізації продукції в ресторані “Венеція” на прикладі процесу приготування та реалізації основної страви “Шашлик зі свинини”, (шашлик зі свинини/ошийок; тип обробки – жаріння). Це основна страва ресторану, а, м'ясні продукти вимагають особливо ретельного підходу та контролю якості. Спочатку в таблицях 3.1 та 3.2 наведемо харчову цінність, калорійність, хімічний склад страви та рецептуру.

Таблиця 3.1 – Харчова цінність, калорійність та хімічний склад страви (Вітаміни, мікроелементи)

| Найменування показника | Вміст поживних речовин на 100 г с трави | Втрати поживних речовин продуктів при обробці, % |
|------------------------|---|--|
| Білки, г | 8.77 | 9 |
| Жири, г | 4.83 | 27 |
| Вуг леводи, г | 2.85 | 0 |
| Калорі йніс ть,ккал | 92.17 | 16 |
| В1, мг | 0.0387 | 42 |
| В2, мг | 0.0764 | 18 |
| С, мг | 12.3281 | 0 |
| Са, мг | 15.85 | 16 |
| Fe, мг | 1.3222 | 10 |

Таблиця 3.2 – Рецептура (розкладка продуктів) на 100 г нетто страви:

| Продукт (напівфабрикат) | Брутто, г | Нетто, г |
|-------------------------|-----------|----------|
| Свинина | 65.3 | 55.5 |
| Оцет 3%-ий | 10 | |
| Соус “Пікантний” | 5.7 | 5.7 |
| Томати | 44.5 | 37.7 |
| Цибуля | 9.1 | 7.6 |
| Лимони | 20 | |

Процес приготування та реалізації шашлику з свинячого ошийку складається з послідовних етапів, відображених на рис.3.1.

Розглянемо кожен етап докладніше.

Етап 1. Закупівля сировини. Вимоги до сировини.

Продовольча сировина, харчові продукти та напівфабрикати, використовуються для приготування страви “Шашлик зі свинини”, повинні відповідати вимогам чинних нормативних та технічних документів, мати супровідні документи, що підтверджують їх безпека та якість (сертифікат відповідності, санітарно-епідеміологічний висновок, посвідчення безпеки та якості тощо).



Рисунок 3. 1- – Схема процесу приготування та реалізації шашлику

Етап 2. Зберігання сировини.

Зберігання сировини може бути організовано так:

- у разі його використання у день постачання, воно не підлягає заморожування, а відразу надходить на процес приготування;
- у разі його використання не в день постачання його заморожують.

Етап 3. Процес приготування

Вимоги до обробки

Підготовка сировини проводиться відповідно до рекомендацій Збірника технологічних нормативів для підприємств громадського живлення. Обробка всіх продуктів, що використовуються, повинна проводитися в суворій відповідності до встановлених санітарних норм і правил.

Етап 4. Процес зберігання.

Умови зберігання та термін придатності: 36 годин при температурі від +2 до +6°C.

Цей етап, як правило, відсутній. Але в окремих випадках він можливий. Тому необхідно передбачити роботу на цьому етапі.

Етап 5. Процес реалізації

Вимоги до готового продукту мають відповідати органолептичних показників відобразимо їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Органолептичні показники

| | |
|-------------------|---|
| Зовнішній вигляд: | М'ясо нарізане великими кубиками, обсмажене на шампурі. |
| Консистенція: | М'яка, соковита. |
| Колір: | Корочки - світло-коричневий |
| Смак та запах | Смаженої маринованої свинини чи яловичини. Смаженого маринованого м'яса. |

Подача у порційній тарілці за температури 75 градусів. При відпуску шашлик гарнірують шматочками свіжих помідорів або огірків, кільцями цибулі.

У таблиці 3.4 наведемо можливі ризики та заходи щодо їх попередження на кожному етапі процесу приготування та реалізації страви.

Таблиця 3.4 - Ризики та заходи їх попередження на етапах приготування та реалізації продукції в ресторані “Венеція”

| Етапи | Можливі ризики: | Заходи щодо попередження: |
|------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Закупівля сировини | м'ясо не є свинячим | робота із постійними надійними постачальниками. |
| | м'ясо не свіже | перевірка документації під час надходження сировини. |
| | м'ясо заморожене | візуальна перевірка продукції (колір, запах). |
| | вага отриманого м'яса не відповідає документам | зважування сировини, що надійшла. |
| 2. Зберігання сировини | температура морозильника відповідає нормативної | регулярна перевірка температури у морозильній камері |
| | в одній морозильній камері разом із м'ясом зберігається інша продукція | перевірка продуктів, що зберігаються у морозильній камері |
| 3. Процес приготування | м'ясо погано просмажене | Дотримання технології приготування |
| | при розморожуванні м'ясо відповідає нормативним вимогам | Додатковий контроль сировини безпосередньо перед приготуванням |

Кінець табл. 3.4

| | | |
|----------------------|--|---|
| | шашлик вийшов твердим | Високий рівень майстерності кухаря: прийом на посаду кухаря спеціаліста з високими професійними навичками |
| 4. Процес зберігання | тривалий термін (вище нормативного) | Перевірка термінів зберігання |
| | температура зберігання не відповідає нормі | Перевірка умов зберігання |
| | разом із шашликом зберігають інші продукти (наприклад, сире м'ясо) | Перевірка температури зберігання |
| 5. Процес реалізації | Зовнішній вигляд шашлику не відповідає нормі | Візуальна перевірка зовнішнього вигляду |
| | температура подачі не відповідає нормі | Перевірка процесу подачі страви |
| | шашлик подається невідповідним чином (без необхідного гарніру, не на тій страві) | |

На основі виділених ризиків складемо загальну схему процесу контролю якості рис.Б.1 Додатку Б.

Тепер визначимо основні показники якості та зведемо їх в таблицю 3.5

Таблиця 3.5 - Основні показники якості продукції в ресторані “Венеція”

| Етап | Показники якості | |
|-----------------------------|--|--|
| Етап 1. Закупівля сировини | Свіжість м'яса | Свіжий, без зайвих запахів |
| | Колір | Темно-червоний |
| | Вага м'яса | Відповідає документам |
| | Температура | Охолоджене |
| Етап 2. Зберігання сировини | Місце зберігання | Морозильна камера |
| | Температура зберігання | Від – 10 до – 20 градусів |
| | Термін зберігання | Не більше 7 днів |
| Етап 3. Процес приготування | Час смаження | 25 хвилин |
| | Температура смаження | На вугіллі |
| | Умови смаження | Достатня для прожарювання відстань між шматками м'яса та шашликами |
| Етап 4. Процес зберігання | Термін зберігання | Відповідають нормативам – не більше 36 годин |
| | Температура зберігання | 2 – 4 градуси |
| | Наявність інших продуктів поруч із стравою | Відсутність сирого м'яса |
| Етап 5. Процес реалізації | Температура страви | 75 градусів |
| | Зовнішній вигляд страви | На відповідних стравах, колір: світло-коричнева скоринка |
| | Вага страви, обов'язковий гарнір | відповідає меню |

На основі означених в табл. 3.5 показників розробимо процес контролю якості та згрупуємо в табл.3.6.

Таблиця 3.6 - Система перевірки якості відповідно до виділених ризиків

| Етап | Заходи щодо попередження | Відповідальний | Періодичність контролю | Вигляд звіту |
|--------------------------------|--|---------------------|---|--|
| Етап 1. Закуп сировини | 1) Перевірка постачальників | Директор | 1 раз на два тижня | Позначка в щоденнику |
| | 2) Перевірка Документації при надходження сировини | Менеджер по закупці | При надходженні сировини | Розпис менеджера із закупівель у прибутковій накладній |
| | 3) Візуальна перевірка продукції (колір, запах) | Кухар | При надходженні сировини | Розпис кухаря в прибутковій накладній |
| | 4) Зважування сировини, що надійшла | Кухар | При надходженні сировини | Розпис кухаря в прибутковій накладній |
| Етап 2. Зберігання сировини | 1) Регулярна перевірка температури у морозильній камері | Кухар | Щодня | Журнал перевірки обладнання |
| | 2) Перевірка продуктів, що зберігаються у морозильній камері | Кухар | Щодня | Журнал перевірки обладнання |
| Етап 3. Процес приготування | 1) Дотримання технології приготування | Директор | Вибіркова перевірка (не рідше ніж 1 раз на тиждень) | Бракеражний журнал |
| | 2) Додатковий контроль сировини безпосередньо перед приготуванням | Кухар | При приготуванні та шашлику | Бракеражний журнал |
| | 3) Прийом на посаду кухаря спеціаліста з високими професійними навичками | Директор | При прийомі на роботу нового кухаря | Розпис директора у заяві на прийом на роботу |
| Етап 4 Процес зберігання | 1) Перевірка термінів зберігання | Кухар | Щодня | Бракеражний журнал |
| | 2) Перевірка умов зберігання | Кухар | Щодня | |
| | 3) Перевірка температури зберігання | Кухар | Щодня | Журнал перевірки обладнання |
| Етап 5. Процес реалізації | 1) Візуальна перевірка зовнішнього вигляду | Кухар | Перед подачею страви клієнту | Бракеражний журнал |
| | 2) Перевірка процесу подачі страви | Директор | Перед подачею страви клієнту | Бракеражний журнал |

Отже, розглянувши процес приготування та реалізації страви визначено, що він складається з 5 етапів: закупівля сировини, зберігання сировини, безпосередньо сам процес приготування, процес зберігання готової продукції та процес реалізації. На кожному етапі виділено показники якості, ризики, а також запропоновано заходи щодо їх попередження, запропоновано призначення відповідального, встановлено періодичність контролю, закріплено вигляд звітування.

3.2 Пропозиції щодо проходження курсів підвищення кваліфікації по впровадженню системи НАССР персоналом ресторану

Для того, щоб впровадити систему НАССР в діяльність ресторану “Венеція”, виникає потреба провести підвищення кваліфікації персоналу, який буде відповідати за її впровадження. Також ця потреба об’єктивно обумовлена змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління якістю. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним, диференційованим по окремих категоріях працівників, , зорієнтованим на перспективу.

Згідно чинного законодавства, система НАССР повинна бути обов'язковою складовою менеджменту будь-якого підприємства харчової галузі. Впровадження принципів НАССР обумовлює необхідність провести навчання персоналу для розуміння співробітниками підприємства суті цих принципів і важливості їх впровадження. Впровадження НАССР в ресторані - непроста процедура. Для її успішної реалізації пропонуємо відвідати навчальні семінари і тренінги, які проводить компанія «Атестор», зокрема радимо зупинити свою увагу на таких двох її варіантах.

Таблиця 3. 7 – Характеристика курсів з навчання по НАССР [8]

| Навчання за темою «Практичні аспекти розробки та впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР» | «Підготовка кандидата в аудитори із сертифікації систем управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог Стандарту ДСТУ ISO 22000:2019» |
|---|--|
| 1 | 2 |
| <p>Програма навчання передбачає розгляд наступних основних питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Вимоги законодавства до операторів ринку харчової продукції; -2.Державний нагляд за дотриманням принципів НАССР; 3.Програми-передумови НАССР; 4.7 принципів НАССР та послідовність їх впровадження; 5.План НАССР; 6.Валідація, верифікація системи НАССР; 7.Документація НАССР ; | <p>Програмою навчання передбачений розгляд наступних тем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні положення Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»; 2. Розроблення та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів; 3. Сучасні тенденції щодо впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів згідно вимог міжнародних стандартів. 4. Вимоги ДСТУ ISO 22000:2019 до системи управління безпечністю харчових продуктів. Огляд серії стандартів ISO 22000. |

Кінець табл.3.7

| | |
|---|---|
| 8.Основи організації внутрішнього аудиту відповідно до вимог ДСТУ ISO 19011:2019; 9.Практичні аспекти проведення внутрішніх аудитів. | 5. Основні положення стандарту ДСТУ ISO/TS 22003:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до органів, що забезпечують аудит і сертифікацію систем управління безпечністю харчових продуктів. 6. Основні вимоги стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1:2017 Оцінка відповідності. Вимоги до органів, які здійснюють аудит і сертифікацію систем управління. Частина 1. Вимоги 7. Загальні вимоги до проведення аудитів систем управління якістю згідно ДСТУ ISO 19011:2019: |
| Документальне підтвердження проходження навчання – сертифікат. | Після закінчення навчання всі учасники отримають посвідчення щодо підвищення кваліфікації. (Свідоцтво внутрішнього аудитора) |
| Тривалість навчання – 8 год. | Тривалість навчання – 40 годин |
| Вартість участі в семінарі – 1200 грн. | Вартість участі в роботі семінару – 2850 грн. |

Проаналізувавши переваги та недоліки наведених курсів, можемо зробити висновок, що другий варіант передбачає ширшу програму навчання та має більшу вартість. Проте радимо обрати саме другий варіант, адже працівник отримає свідоцтво аудитора НАССР і зможе його використовувати, будучи зовнішнім аудитором для інших закладів.

Запропоновані нами пропозиції в третьому розділі зводимо в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 Пропозиції щодо впровадження системи управління якістю в ресторані “Венеція”

| Назва заходу | Зміст заходу | Очікуваний результат |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Впровадження системи перевірки якості продукції відповідно до виділених ризиків | На кожному етапі приготування та реалізації продукції виділено показники якості, ризики, а також запропоновано заходи щодо їх попередження, призначено відповідального, встановлено періодичність контролю, закріплено спосіб звітування | Гарантування безпечності процесу приготування та реалізації продукції з дотриманням санітарно-гігієнічних умов; впевненість відвідувачів у безпеці спожитої їжі; підвищення рейтингу ресторану; виключення виявлення можливих порушень при ревізійних перевірках |

Кінець табл.3.8

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Підвищення кваліфікації персоналу ресторан | Проходження курсу «Підготовка кандидата в аудитори із сертифікації систем управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог Стандарту ДСТУ ISO 22000:2019» | Отримання навичок та компетентностей працівниками ресторану для розроблення та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів |

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку системи управління якістю в ресторані “Венеція”, зростанню лояльності споживача, утриманню конкурентних позицій, розширенню співпраці з різними групами стейкхолдерів. Також впровадження системи управління якістю допоможе ресторану створити стандарти якості для всіх аспектів його діяльності, включаючи приготування їжі, обслуговування гостей, санітарію і безпеку. Це допоможе забезпечити постійну якість продукції і задоволення клієнтів. СУЯ дасть змогу ресторану працювати більш ефективно і ефективно управляти своїми ресурсами. Це може включати оптимізацію процесів закупівлі, складу і використання продуктів, а також енергозбереження. Це допоможе знизити відходи і витрати, що в свою чергу призведе до підвищення прибутковості ресторану.

ВИСНОВКИ

Впровадження системи управління якістю в ресторані є актуальним завданням, яке допомагає забезпечити високу якість продукції і послуг, задоволення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності закладу. Особливо в сучасному світі, де споживачі стають все більш вимогливими і свідомими, система управління якістю стає необхідною.

Система управління якістю допомагає контролювати всі аспекти виробництва і обслуговування, починаючи від закупівлі продуктів і закінчуючи подачею страв на стіл. Це дозволяє забезпечити високу якість продукції і уникнути ситуацій, пов'язаних з незадовільною якістю.

Система управління якістю допомагає організувати роботу ресторану та оптимізувати процеси. Це включає розробку стандартів, процедур і інструкцій для співробітників, які допомагають забезпечити єдність в роботі персоналу і знижують ризики помилок та недоліків.

Одним з основних елементів системи управління якістю в закладах ресторанного господарства є безпечність харчових продуктів. Незважаючи на величезні зусилля, докладені органами безпеки харчових продуктів, фахівцями та промисловістю, безпека харчових продуктів все ще залишається критичною та часто потрапляє в центр уваги, привертаючи увагу ЗМІ спалахами, які можуть спричинити низку негативних наслідків, що здатні поставити під сумнів ефективність застосованих систем забезпечення якості харчових продуктів і управління безпечністю харчових продуктів. Все це демонструє необхідність застосування нових інструментів для доповнення існуючих систем.

Важливою особливістю харчової промисловості є те, що виробники, щоб справлятися з потребами ринку та вимогами законодавства, повинні задовольняти критерії безпеки та якості своєї продукції. Маючи кілька варіантів у вигляді різних систем якості та/або управління, виробники харчових продуктів повинні вибрати той, який найбільше підходить для своєї конкретної діяльності

та повинні створити, задокументувати та впровадити ефективні системи управління якістю та безпеки.

В першому розділі роботи визначено поняття управління якістю, показники управління якістю, цілі систем якості, розглянуто модель системи управління якістю, основою якої є процес, особливості формування та функціонування системи управління якістю в закладах ресторанного господарства, переваги впровадження системи НАССР та послідовність кроків по впровадженню НАССР.

В другому розділі роботи наведено загальну характеристику діяльності ресторану “Венеція”, з допомогою PEST-аналізу та SWOT – аналізу виокремлено чинники, які впливають на діяльність ресторану, проаналізовано сильні та слабкі сторони, окреслено перспективні можливості та виділено загрози. Також проаналізовану структуру персоналу та його оплату праці, здійснено аналізу менеджменту якості ресторану “Венеція” та було аргументовано, що на підприємстві необхідно використовувати систему якості НАССР. На основі системи НАССР на підприємстві було розроблено блок-схему для приготування других страв.

В третьому розділі роботи розроблено схему контролю якості приготування страви «Шашлик зі свинини». З метою впровадження системи НАССР було вирішено низку завдань: визначено страву, для якої розроблено систему якості; розроблено план НАССР; описано процес приготування страви; виділено ризики; розроблено заходи щодо їх попередження.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятимуть забезпеченню реалізації впровадження системи управління якістю в ресторані “Венеція”, зростанню задоволеності і лояльності споживачів, стандартизацію процесів забезпечення високої якості продукції і послуг, підвищення конкурентоспроможності закладу та зростання його прибутку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
2. Ковешніков В. С., Мальська М. П., Роглев Х. Й. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 752 с.
3. Мальська М. П. Ресторанна справа. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
4. Науменко М.О., Гура Т.В., Ковширко В.С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. С. 319–322.
5. ISO 9000:2000 (ДСТУ ISO 9000-2001). Системи управління якістю. Загальні положення. Словник. Київ: Держспоживстандарт України, 2001.
6. ISO 9000:2015 (ДСТУ ISO 9000-2015). Системи управління якістю. Загальні вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», - 2016.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
8. Офіційний сайт Центру контролю якості виробництва та послуг “АТТЕСТОР”. URL: <https://atestor.ua/uk/> (дата звернення: 10.06.2023)
9. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб.; за ред. Л.В. Балабанової; 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
10. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі // Економіка. Управління. Інновації. 2014. Вип.2(12). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56
11. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А.В. Дубодєлова // Проблеми економіки та управління. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. №611. С.130-134.

12. Момот, О. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. / О. І. Момот. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 368 с.
13. Посібник для малих та середніх підприємств м'ясопереробної галузі з підготовки та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на основі концепції НАССР. - Міжнародний інститут безпечності та якості харчових продуктів (IFSQ) на замовлення проекту USAID. – К., - 2011, 236с.
14. Впровадження системи НАССР для операторів ринку харчових продуктів : практичний посібник / А. С. Ткаченко, Ю. О. Басова, О. О. Горячова та ін. ; за загальною редакцією А. С. Ткаченко. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 137 с.
15. Наказ Мінагрополітики № 590 від 01.10.2012 «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>
16. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT) [Текст] / К. : Держспоживстандарт України, 2019. – 30 с.
17. Early, R. (1995). Guide to quality management systems for the food industry. London: Blackie.
18. Кириченко Л.С. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання / Л.С. Кириченко, Н.М. Чернухіна. – Львів, 2005. – 215 с.
19. Рахлін К.М. Система менеджменту якості: помилки і помилки // К.М. Рахлін. – Методи менеджменту якості. – 2005. – №12. – С. 19-20.
20. Система якості відповідно до норм міжнародних стандартів ISO 9000 [Електронний ресурс] – 2011 — URL: http://toplutsk.com/articles-article_379.html
21. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс] – 2011 – URL: <http://gisap.eu/ru/rozrakhunok-rezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakisty-na-pidpriemstvi>

22. . С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко., Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко, О.С.Дуброва. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
23. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник / О. Ю. Давидова. – Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 488 с.
24. Кириченко Л.С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю : навч. посібник / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К.: Київ. нац. торгекон. ун-т, 2011. – 446 с.
25. Центр розробки та впровадження систем менеджменту ISO «Пріоритет».URL: <https://www.isoprioritet.com.ua/systema-menedzhmenta-bezopasnosty-pyshhev%D1%8Bh-produktov/>
26. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2010. – 471 с.
27. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг / Л.П. Данилюк // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2013. №12 - С.78-83.

ДОДАТОК А

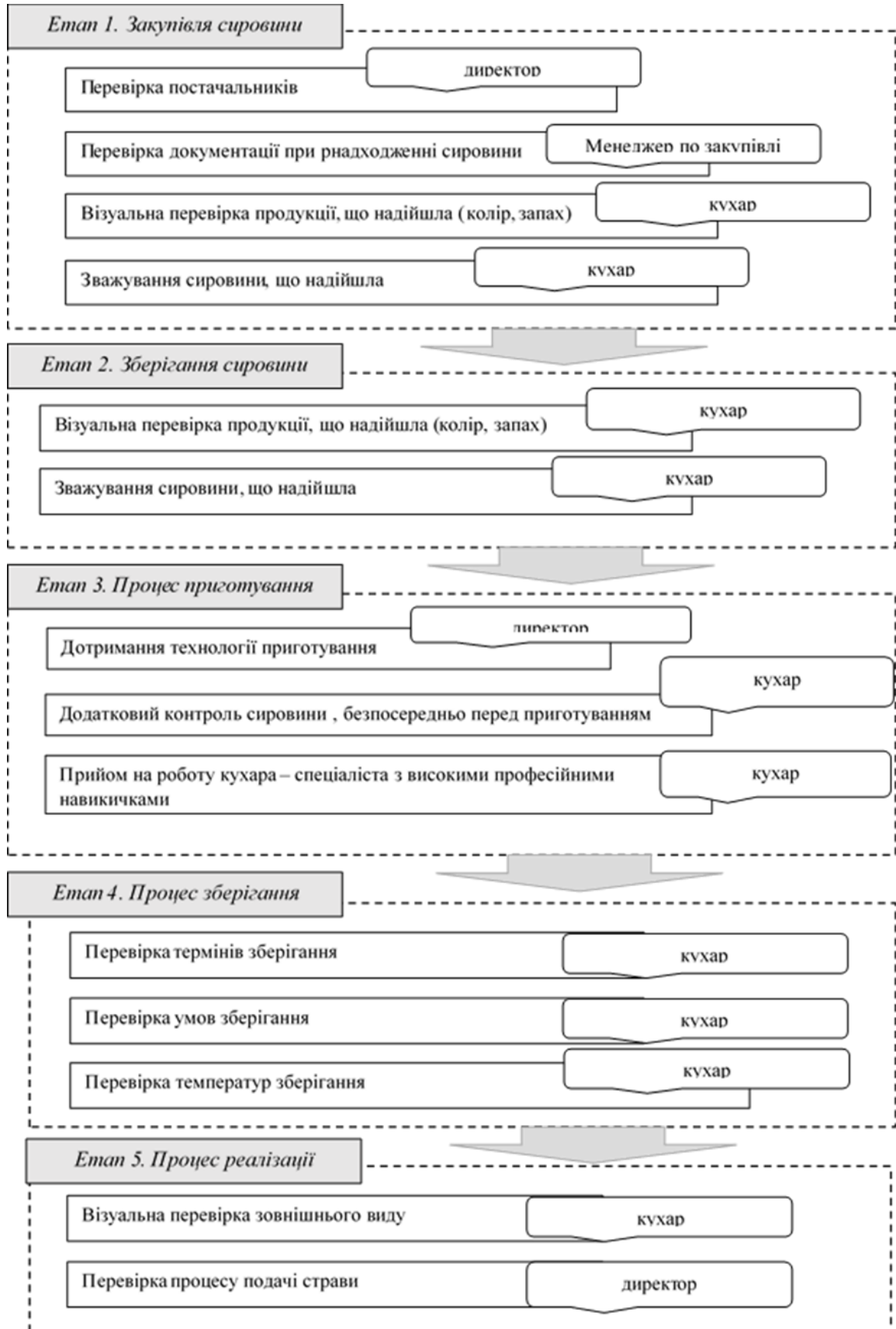


Рисунок А.1 - Схема процесу контролю якості

ДОДАТОК Б

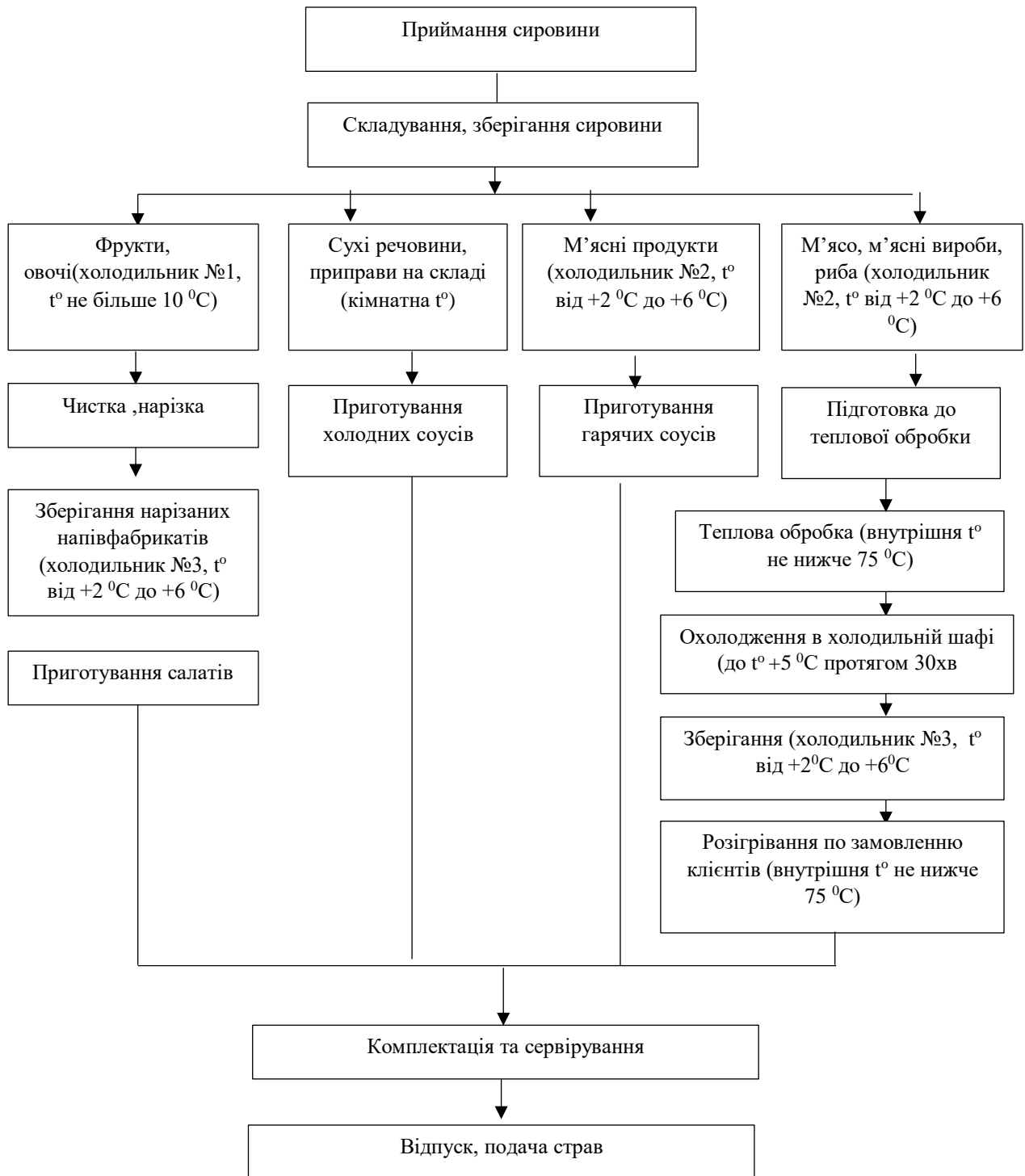


Рисунок Б.1 – Технологічна схема приготування страв в ресторані “Венеція”