

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

**на тему:**

**Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів  
(ХАССП) у навчально-виробничому об'єднанні КНТЕУ, м. Київ.**

Студента 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Бекетов Іван  
Олександрович

\_\_\_\_\_ *підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Бовш Людмила  
Андріївна

\_\_\_\_\_ *підпис  
керівника*

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

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

\_\_\_\_\_ *підпис  
керівника*

**Київ 2020**

# Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

### Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Бекетову Івану Олександровичу

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) у навчально-виробничому об'єднанні КНТЕУ, м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3730.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи управління безпечністю харчових продуктів та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність ресторанный суб'єкта.

*Об'єкт дослідження* – системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) суб'єкта ресторанный бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та управління системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) суб'єкта ресторанный бізнесу.

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

### ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) суб'єкта ресторанный бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи ХАССП

Розділ 2. Діагностика системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) у навчально-виробничому об'єднанні КНТЕУ, м. Київ.

2.1. Операційний аналіз діяльності НВО КНТЕУ

2.2. Визначення впливу чинників на систему ХАССП

### 2.3. Оцінка результативності діючої системи ХАССП

Розділ 3. Удосконалення системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) у навчально-виробничому об'єднанні КНТЕУ, м. Київ

#### 3.1. Обґрунтування програми заходів щодо комплаєнса системи ХАСПП

#### 3.3. Прогнозування результативності пропонуванних заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

### 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Л.А. Бовш

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Бекетов І.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» 2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ (НАССР) СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел .....	9
1.2. Методологічні засади формування системи НАССР .....	12
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ (НАССР) У НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОМУ ОБ'ЄДНАННІ КНТЕУ, М. КИЇВ .....	19
2.1. Операційний аналіз діяльності НВО КНТЕУ .....	19
2.2. Визначення впливу чинників на систему НАССР .....	24
2.3. Оцінка результативності діючої системи НАССР .....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ (НАССР) У НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОМУ ОБ'ЄДНАННІ КНТЕУ, М. КИЇВ .....	32
3.1. Обґрунтування програми заходів щодо комплаєнса системи НАССР .	32
3.3. Прогнозування результативності пропонованих заходів .....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	44
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* В сучасній постіндустріальній економіці на тлі зростаючої конкуренції і збільшення інформаційного потоку споживачам все складніше приймати рішення про придбання товарів або послуг. Сучасний стан інформаційного поля, що оточує стейкхолдера, такий, що з різноманіття сигналів складно ідентифікувати оптимальний і зробити правильний вибір. На тлі перерахованих вище тенденцій заклади ресторанного господарства стикаються з проблемою підвищення якості готових страв та обслуговування клієнтів, створення системи управління якістю продукції та послуг, яка б мала чітку однорідну основу, стимулювала їх до взаємовигідного ресурсного обміну і сприяла довгостроковому успіху на конкурентному ринку.

НАССР - концепція, яка передбачає ідентифікацію, оцінку і управління небезпечними чинниками, що здійснюють безпосередній вплив на безпеку продукції. Концепція дозволяє виявити контрольні критичні точки, взявши під постійний моніторинг якість виробничого процесу. Починаючи від етапу отримання сировини і закінчуючи відвантаженням готової страви, відбувається аналіз виробничого і технологічного процесу. В результаті вдається виявити і запобігти потенційних небезпек.

Система НАССР як для ресторанів, як і для інших підприємств індустрії харчування, де здійснюється виготовлення та зберігання продуктів, є обов'язковою в силу вимог законодавства. При цьому принципи та процедури, які засновані на управлінні небезпеками, надійно захищають підприємство, продукцію та споживачів від багатьох ризиків, які безпосередньо пов'язані з харчовими небезпеками.

*Наукова розробленість проблеми.* Проблеми та перспективи впровадження системи НАССР в діяльність закладів ресторанного господарства досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких – Давидова О.Ю. [3], Лапа В. [17], Мардар М.Р. [18], Микийчук М.М.

[21], Миронюк Г. [22], П'ятницька Н.О. [23], Василенко Г., Дорофєєва О., Голуб Б., Миронюк Г. [24], Сабат А.Л. [28], Шерстюк Р.П. [37] та ін. Проте в Україні проблема забезпечення високої якості та безпечності харчової продукції в закладах громадського харчування залишається актуальною та потребує подальших наукових розробок.

*Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення системи впровадження НАССР в діяльність НВО КНТЕУ з метою підвищення якості та безпечності харчової продукції.*

*Завданнями дослідження є:*

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- дослідити методологічні засади формування системи НАССР;
- провести операційний аналіз діяльності НВО КНТЕУ;
- визначити вплив чинників на систему НАССР;
- навести оцінку результативності діючої системи НАССР;
- здійснити обґрунтування програми заходів щодо комплаєнса системи НАССР;
- навести прогноз результативності пропонованих заходів.

*Об'єкт дослідження – особливості впровадження системи НАССР в діяльність закладів ресторанного господарства.*

*Предмет дослідження – вплив системи НАССР на якість та безпечність харчової продукції НВО КНТЕУ.*

*Методи дослідження наступні:*

- абстрактно-логічний – для узагальнення та формування висновків;
- аналіз – дослідження впливу впровадження системи НАССР на ефективність діяльності закладу ресторанного господарства;
- метод індукції - встановлення принципів впровадження системи НАССР в Україні на основі фактів та процесів;
- методи теоретичного пізнання - розкриття сутності та переваг системи НАССР в діяльності закладів ресторанного господарства.

*Практичне значення дослідження* полягає у виявленні проблем та окресленні перспектив подальшого розвитку книжкового ринку України.

*Джерельна база дослідження* представлена матеріалами нормативно-правових актів, навчальних посібників та підручників, монографій, наукових статей, Інтернет-джерел та статистичними даними.

*Апробацією результатів дослідження* є публікація наукової статті «Основні аспекти застосування системи хассп в навчальних закладах» у збірнику статей «HORECA – нові формати» (додаток А).

*Структура дослідження* представлена вступом, трьома основними розділами, висновками, списком використаних джерел та додатками. Результати дослідження викладено на 56 сторінках, у 7 таблицях, на 10 рисунках. Джерельна база представлена 40 літературними джерелами.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ (НАССР) СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points - аналіз ризиків і критичні контрольні точки) зародилася ще в 60-ті роки ХХ століття в США, а її основним завданням було створення безпечної їжі для астронавтів. Пізніше вона почала використовуватись у сфері громадського харчування та поширилася по всьому світу.

В Україні з 20 вересня 2017 року набрав чинності VII розділ Закону України «Про основні засади і вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [27], який зобов'язує всіх учасників ринка харчових продуктів дотримуватися гігієнічних вимог відповідно до системи НАССР. У зв'язку із цим актуальність запровадження та використання основних положень системи НАССР суб'єктами ресторанного бізнесу значно зростає.

Система для закладів громадського харчування ґрунтується на наступних принципах:

1. Необхідний повний аналіз всіх небезпечних факторів, що мають відношення до продуктів на всіх етапах їх життєвого циклу, які знаходяться під контролем громадського харчування: їх вибору, зберігання, обробки, приготування. Також оцінюється ймовірність цих ризиків і розробляються заходи для їх запобігання.

2. Необхідно визначити критичні контрольні точки на кожному етапі отримання готового продукту. Впровадити заходи контролю для запобігання потенційної небезпеки. Це може бути зберігання інгредієнтів, підготовка до подальшої обробки та ін.

3. Для кожної критичної контрольної точки визначаються критичні показники, за межі яких не повинні виходити біологічні, фізичні та хімічні параметри.

4. Створюється процедура моніторингу обраних показників на етапі проходження контрольних точок. Тобто, наприклад, кухар або його помічник повинні кожен раз переконуватися в тому, що для використовуваних інгредієнтів не закінчився термін придатності.

5. Важливо підготувати коригувальні дії на той випадок, якщо моніторинг виявить критичні відхилення або ситуація в цілому вийшла з-під контролю.

6. Необхідно розробити і впровадити процедури перевірки (верифікації) системи НАССР, які повинні проводитися регулярно з метою забезпечення ефективності її функціонування. Верифікація дозволяє перевірити дієвість системи. НАССР не може залишатися незмінною, вона повинна періодично переглядатися і доопрацьовуватися.

Потрібне створення системи документування і ведення обліку відповідно до вимог НАССР. Це дає гарантії, що у закладі громадського харчування здійснюються всі необхідні заходи, що забезпечують безпеку приготованого продукту та якість послуг, що надаються.

Існує значна кількість наукових праць з цієї проблематики, які умовно можна поділити на наступні групи (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

Аналітичний огляд літературних джерел з питань впровадження НАССР

Джерела	Напрямок НАССР	Застосування
1	2	3
1. Монографії, наукові підручники та посібники [3; 24]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз ризиків;</li> <li>– критичні контрольні точки (ККТ);</li> <li>– критичні межі для ККТ;</li> <li>– система моніторингу і контроль;</li> <li>– корегуюча дія;</li> <li>– верифікація;</li> <li>– документація НАССР</li> </ul>	Детальний огляд принципів НАССР, приклади їх застосування закладами громадського харчування. Розробка і впровадження процедур перевірки (верифікації) системи НАССР, які повинні проводитися регулярно з метою забезпечення ефективності її функціонування.

1	2	3
2. Наукові статті [18; 21; 28; 37]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативно-правові акти;</li> <li>– виконання вимог до приміщень і робочих поверхонь;</li> <li>– забезпечення безпеки води, льоду;</li> <li>– перевірка обладнання, сервісу;</li> <li>– перевірка стану здоров'я співробітників;</li> <li>– захист інгредієнтів від зайвих домішок;</li> <li>– утилізація харчових відходів;</li> <li>– дезінсекція та профілактика;</li> <li>– техніка безпеки;</li> <li>– стандарти продуктів;</li> <li>– транспортування і зберігання;</li> <li>– технологічний моніторинг.</li> </ul>	Контроль всіх процесів роботи кухні від оприбуткування продуктів до сервірування столу і споживання гостем приготованих страв, запобігання різних інцидентів на виробництві, визначення відповідальних осіб за всі дії, зниження витрат за рахунок зменшення кількості зіпсованих списаних продуктів, підвищення репутації закладу з огляду на зростання якості продукції та відсутність інцидентів з непридатними до вживання стравами.
3. Інтернет-джерела [1; 17; 31; 32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз застосування принципів системи у стандартах;</li> <li>– запровадження принципів НАССР МСП України;</li> <li>– відповідальність керівників підприємств за недотримання принципів цієї системи.</li> </ul>	Ретельний контроль за можливим псуванням їжі і усунення факторів хімічних, біологічних, фізичних ризиків. Концентрація уваги на тих небезпеках, які найбільшою мірою можуть вплинути на здоров'я споживачів.

За результатами проведеного дослідження наведемо приклад використання НАССР в ресторані та рекомендовано основні моменти, які необхідно враховувати (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Приклад використання НАССР у ресторанах

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Таким чином, варто зазначити, що проблема використання системи НАССР суб'єктами ресторанного бізнесу стала предметом дослідження багатьох науковців, які присвятили свої наукові праці розкриттю сутності цієї системи, особливостям її запровадження в діяльність суб'єктів ресторанного бізнесу та напрямам покращання їх роботи за допомогою дотримання вимог системи НАССР.

## **1.2. Методологічні засади формування системи НАССР**

Перші підходи до розробки стандарту НАССР почалися більше 50 років тому в США. Перед фахівцями було поставлено завдання розробити систему харчової безпеки при виробництві продуктів харчування для астронавтів NASA. За основу взяли вже існуючу інженерну систему FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, аналіз видів і наслідків відмов), що дозволяє виявити найскладніші ділянки виробничого процесу і пов'язані з ними ризики, що безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції. При цьому ключовий момент функціонування системи полягав в аналізі ризиків. Саме цей факт послужив причиною назви стандарту, дослівний переклад з англійської означає «аналіз ризиків і критичні контрольні точки» - НАССР.

Поступово американська система НАССР та її принципи лягли в основу систем безпеки європейських країн. Вони не дуже відрізняються від оригінального стандарту назвою, але містять в собі аналіз можливих небезпек, контроль і моніторинг. Сьогодні стандарти, засновані на принципах НАССР, широко поширені в усьому світі. Підходи і принципи НАССР використовуються в громадському харчуванні, на виробництві харчової продукції, кормів, упаковки, біологічно активних добавок, а також іншої продукції [15].

Впровадження системи НАССР знижує ризики виготовлення неякісних харчових продуктів і дає покупцеві впевненість в споживаній продукті.

Основні етапи розробки НАССР у закладах громадського харчування наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні етапи розробки НАССР

Джерело: побудовано автором на основі [30]

У будь-якому закладі громадського харчування та в ресторані, в тому числі, існує ряд процесів, які впливають на якість і безпеку кінцевого продукту (страви) закладу. Технологічні процеси ресторану наступні [35, с. 17]: закупівля продуктів; доставка продуктів; зберігання продуктів; підготовка продуктів; приготування страв; подача страв.

Всі ці етапи роботи з харчовими продуктами передбачають потенційні ризики, а саме: неякісну сировину; фізичні, хімічні і мікробіологічні забруднення; відхилення від рецептури приготування; неправильне зберігання продуктів; неправильне або неякісне прибирання.

Щоб усунути всі ризики і підвищити безпеку поданих страв, будь-який ресторан повинен проходити контроль згідно з нормами НАССР. Система аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) –

система, яка ідентифікує, оцінює і контролює небезпечні фактори, що є визначальними для безпеки харчових продуктів [38].

Критичні контрольні точки (ККТ) - це основні етапи, на яких є ризики, що впливають на безпеку харчових продуктів. Наприклад, на етапі зберігання продуктів існують критичні точки температурних режимів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критичні контрольні точки НАССР в закладах ресторанного бізнесу

Обладнання	Мінімум	Максимум
Холодильники	-1° С	5° С
Морозильники	-18° С	
Вітрина з підігрівом	70° С	
Вітрина з охолодженням	-1° С	
Камера швидкого охолодження	Охолодження від 70° С до 8° С за 90 хвилин (глибина продукту 5 см або вагу 2,5 кг максимум)	
Інтенсивне заморожування	Після швидкого охолодження, заморожувати від 8° С до -15° С за 4 години	
Швидке охолодження, вхід	63° С	70° С
Швидке охолодження, вихід	0° С	8° С
Свіжі продукти від постачальників	-1° С	8° С
Заморожені продукти від постачальників	-30° С	-10° С
Готова їжа	75° С	110° С
Розігрів	82° С	110° С
М'ясо в холодильнику	0° С	2° С
Риба в холодильнику	-1° С	1° С

Джерело: [14; 25]

Всього ж в сфері ресторанного бізнесу виділяють 6 критичних контрольних точок (ККТ) [40]: закупівля і приймання продуктів; розморожування продуктів; підготовка продуктів; приготування страв; охолодження готових страв; підтримка страви в гарячому стані.

Щоб уникнути всіх ризиків забруднення харчових продуктів і готових страв, НАССР передбачає вимоги до приміщень та обладнання на кухні закладів громадського харчування. Так, все поверхні, дотичні з харчовими продуктами, повинні бути стійкими до корозії, не токсичними, витримувати реакції з продуктами і миючими засобами. Ідеальним матеріалом для

виготовлення меблів для кухонь ресторанів є нержавіюча сталь марок AISI 201, AISI 304, AISI 430.

Першочергове завдання, яке необхідно вирішити рестораторам для дотримання вимог НАССР – як грамотно спроектувати кухню ресторану з урахуванням всіх основних вимог. Вимоги до приміщення промислової кухні ґрунтуються на нормативних документах, перелік зазначено нижче. Наприклад, на підставі ДБН В.2.2-25: 2009 можна визначити необхідний загальний розмір приміщення професійної кухні та основних цехів в залежності від класу закладу (ресторан, кафе, їдальня, буфет і т.п.) і від кількості посадочних місць [4].

Наповнення необхідним обладнанням має бути здійснено відповідно до технологічного процесу, який в свою чергу залежить від меню закладу. Необхідне також дотримання ергономічності розташування цехів (зон), відсутність перетину потоків (різні потоки сировини, напівфабрикатів і готової продукції, різні виходи / вікна з кухні в зал, вихід / вікно прийому брудного посуду, вихід для завантаження продуктів). Також обов'язково є наявність санітарних зон для персоналу (роздягальні, душові та туалети для персоналу, рукомийники в цехах), а також технічні приміщення (холодильні камери, склади і комори для зберігання продуктів і заготовок).

Підготовку приміщень можна умовно розділити на два типи:

1. Розробка з нуля, коли ресторатор запрошує фахівців ще на стадії вибору або проектування приміщення для майбутнього закладу. При тісній взаємодії технолога-проектувальника і шеф-кухаря складаються найбільш оптимальні проекти кухні ресторанів і кафе.

2. Реконструкція у вже працюючому закладі, коли відбувається розширення або переобладнання під нові процеси. В даному випадку технологічне проектування кухні обмежене як рамками і особливостями приміщення, так і комунікаціями, з одного боку, і технологічними процесами - з іншого. Цей тип більш трудомісткий і складний [23, с. 194].

Потрібно відзначити, що система НАССР стосується лише безпеки харчових продуктів і не стосується їх якості. Порівняно з іншими системами якості, НАССР має низку переваг, адже вона: дає змогу закладам громадського харчування змінити підхід до безпеки та якості харчових продуктів від ретроспективного до превентивного; дає змогу однозначно визначити відповідальність за досягнення безпеки харчових продуктів; надає споживачам документально підтверджену впевненість щодо безпеки харчових продуктів; забезпечує системний підхід, який включає всі характеристики безпеки харчових продуктів - від сировини до кінцевого продукту; дає змогу економно використовувати ресурси для управління безпекою харчових продуктів; відповідальність за виконання умов, які гарантують якість продукції, покладається безпосередньо на виробника; зменшує перешкоди на шляху до міжнародної торгівлі [38].

Впровадження такої системи у закладах громадського харчування дає змогу визначати, наскільки добре він контролює процес виготовлення й оцінити його рівень із досягнення рівня безпеки харчової продукції відповідно до встановлених стандартів, що є важливим для забезпечення безпечного та повноцінного харчування.

Компетентний орган в Україні, який може проводити перевірки підприємств громадського харчування без попередження, - це Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів і захисту прав споживачів (Держпродспоживслужба) [5]. За невиконання НАССР передбачена відповідальність у вигляді зупинення роботи підприємства і штраф до 21750 грн. На сьогодні в Україні діють такі нормативні документи, на які варто спиратися при впровадженні системи НАССР:

1. ДБН В.2.2-25: 2009. Будинки і споруди підприємства харчування (заклади ресторанного господарства) [4].
2. ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства» [8].
3. ДСанПіН 145-2011 «Державні санітарні норми та правила утримання територій населених місць» [6].



4. СанПіН 5777-91 «Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво» [29].

5. Закон України «Про внесення змін у деякі законодавчі акти України щодо харчових продуктів» [26].

6. ДСТУ ISO 22000: 2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга» (ISO 22000: 2005, IDT) [9].

7. ДСТУ ISO 22005: 2009 «Простежуваність в ланцюжку харчових продуктів і кормів. Загальні принципи і основні вимоги до проектування та впровадження систем» (ISO 22005: 2007, IDT) [11].

8. ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги» [7].

9. ДСТУ-Н ISO / TS 22004: 2009 (ISO / TS 22004: 2005). «Системи управління безпекою харчових продуктів - Рекомендації щодо застосування ISO 22000: 2005» [13].

10. ДСТУ-Н САС / RCP 1 до: 2012 «Продукти харчові. Настанови щодо загально Принципів гігієни» (САС / RCP 1-1969, Rev. 4-2003, IDT) [12].

До 20 вересня 2019 року всі українські підприємства харчової галузі, а також постачальники та перевізники харчових продуктів, мали впровадити систему управління безпечністю харчування НАССР. Контроль за безпечністю харчування наразі здійснюється за новими правилами. Так, згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 31 жовтня 2019 р. № 340, в Україні з 01 грудня 2019 року набув чинності національний стандарт ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2019, IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до організацій харчового ланцюгу» [10]. Чинність попереднього стандарту ДСТУ-П ISO/TS 22003:2009 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до органів, що здійснюють аудит та сертифікацію систем управління безпечністю харчових продуктів» (ISO/TS 22003:2007, IDT) втрачається з 1 липня 2021 року.

Окрім впровадження системи НАССР, суб'єкт господарювання, який надає послуги з харчування, має бути внесений у Державний реєстр потужностей операторів ринку (або, у разі необхідності, отримати експлуатаційний дозвіл). Оператор ринку повинен мати можливість встановити інших операторів ринку, які постачають йому харчові продукти, тобто забезпечити простежуваність.

Таким чином, система НАССР зменшує потенційні ризики для здоров'я споживачів від хвороб, спричинених харчовими продуктами, ідентифікуючи, запобігаючи та коригуючи проблеми по всьому харчовому ланцюгу від первинного виробництва до кінцевого споживача. Поряд з підвищенням безпеки харчових продуктів, інші вигоди від застосування системи НАССР включають більш ефективне використання ресурсів, заощадження для харчової промисловості та більш оперативне реагування на проблеми, пов'язані з безпекою харчових продуктів. Система НАССР підсилює відповідальність та ступінь контролю на рівні всієї харчової промисловості. Належним чином впроваджена система НАССР веде до кращого розуміння та гарантування всіма учасниками харчового сектору безпеки харчових продуктів, тим самим даючи нову мотивацію в їх роботі. Впровадження НАССР не означає переладнання процедур забезпечення якості або належної виробничої практики, вже встановлених на підприємстві, проте вона вимагає перегляду цих процедур як частини системного підходу та їх належного інтегрування в план НАССР.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ (НАССР) У НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОМУ ОБ'ЄДНАННІ КНТЕУ, М. КИЇВ

#### 2.1. Операційний аналіз діяльності НВО КНТЕУ

Для аналізу ефективності управління фінансовими ресурсами навчально-виробничого об'єднання (НВО) КНТЕУ спершу необхідно проаналізувати динаміку фінансових результатів його господарської діяльності (табл. Б.1 в Додатку Б).

З таблиці бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростав у 2017-2018 рр., проте у 2019 р. його величина зменшилась. Собівартість реалізованої продукції зменшилась у 2017-2018 рр., і причиною такої динаміки стало зростання матеріальних витрат на виробництво одиниці продукції. Валовий прибуток підприємства у 2019 р. зменшився, хоча у 2017-2018 рр. спостерігалось збільшення його величини.

Інші операційні доходи компанії зменшились у 2018 р., проте позитивним моментом є збільшення показника у 2017 та 2019 рр.

Адміністративні витрати підприємства зменшились у 2019 р., а у 2017-2018 рр. відбулось зростання їх величини. Інші операційні витрати зростали у 2017-2019 рр. В результаті фінансові результати від операційної діяльності підприємства мали додатне значення, проте негативним моментом є зменшення його величини у 2018 р. Інші фінансові доходи підприємства зросли у 2018-2019 рр., інші доходи воно отримало лише у 2018 р., а фінансові витрати зростали упродовж досліджуваного періоду. Інші витрати зменшувались лише у 2018 р.

Результатом цього стало отримання прибутку лише у 2016-2017 та 2019 рр., а у 2018 р. господарська діяльність була збитковою.

В таблиці 2.1 наведемо результати ліквідності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Таблиця 2.1

## Аналіз ліквідності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Показники	Станом на 31 грудня				Відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт покриття	6,50	3,01	2,93	3,24	-3,49	-0,09	0,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,48	3,01	2,91	3,22	-3,47	-0,09	0,30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,38	1,94	1,77	1,93	-2,44	-0,17	0,17
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	16458	37102	45160	45926	20644	8058	766

Отже, коефіцієнт покриття є більшим за порогове значення (1), проте зменшується у 2017-2018 рр. Проте позитивним моментом є зростання показника у 2019 р., оскільки свідчить про зростання здатності підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2016-2019 рр. є більшим за рекомендоване значення (0,6-0,8) та зростає у 2019 р.

Це означає, що платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами збільшуються. Проте негативним моментом є зменшення показника у 2017-2018 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Даний показник є більшим за 0 та збільшується 2019 р., отже, зростає частка короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Чистий оборотний капітал підприємства упродовж досліджуваного періоду зростає, що свідчить про зменшення різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями.

В табл. 2.2 проаналізуємо показники платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

## Аналіз платоспроможності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Показники	Станом на 31 грудня				Відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт платоспроможності	0,16	0,13	0,07	0,08	-0,03	-0,05	0,00
Коефіцієнт фінансування	5,44	6,92	12,77	12,06	1,48	5,86	-0,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,85	0,67	0,66	0,69	-0,18	-0,01	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	5,40	5,28	8,94	8,68	-0,12	3,66	-0,26

Величина коефіцієнта платоспроможності у 2016-2019 рр. була меншою за порогове значення (0,5), і це свідчить про зменшення частини короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто збільшення спроможності підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт фінансування у 2016-2019 рр. був більшим за максимальне рекомендоване значення (1). Це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами був більшим за мінімальне порогове значення (0,1) та зростав у 2019 р., тому можна стверджувати, що структура відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів є задовільною, а збільшення величини показника свідчить про непоганий фінансовий стан підприємства і його спроможність проводити незалежну фінансову політику. Проте у 2017-2018 рр. показник зменшився.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу упродовж 2016-2019 рр. є більшим за порогове значення (0), але його зменшення у 2017 та 2019 рр. свідчить про зменшення здатності підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

З метою оцінки фінансового стану підприємства та ефективності управління його фінансовими ресурсами здійснено аналіз ділової активності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз ділової активності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр.

Показники	Рік				Відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,25	0,59	0,54	0,43	0,33	-0,05	-0,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,13	101,51	122,27	27,78	64,39	20,76	-94,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,05	2,71	2,05	1,45	1,66	-0,66	-0,61
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	9,70	3,55	2,94	12,96	-6,15	-0,60	10,01
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	342,72	132,86	175,42	248,84	-209,86	42,56	73,42
Коефіцієнт оборотності основних засобів	8,59	32,62	50,90	53,12	24,03	18,28	2,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,88	3,77	5,59	11,69	1,88	1,82	6,11

Як бачимо, коефіцієнт оборотності активів зростає у 2017 р., що свідчить про зростання швидкості обороту сукупного капіталу підприємства, тобто зростає кількість повного циклу виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або збільшується кількість грошових

одиниць реалізованої продукції (послуг), яку принесла кожна одиниця активів. Можна стверджувати, що коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростає у 2017-2018 рр., що є позитивними моментом, оскільки свідчить про збільшення швидкості сплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс у 2017 р., проте негативним явищем є зменшення його величини у 2018-2019 рр.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зростав у 2017-2019 рр., що є свідченням зростання ефективності використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс у 2017-2019 рр., і це є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу підприємства. Строк погашення кредиторської заборгованості зменшується у 2017-2018 рр., а дебіторської – у 2017 р., що є позитивним моментом.

Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий стан досліджуваного підприємства був нестійким у 2018 р., що викликано його збитковою діяльністю та неефективним управлінням фінансовими ресурсами.

## 2.2. Визначення впливу чинників на систему НАССР

У НВО КНТЕУ існують тимчасові рамки процесу обслуговування клієнтів, які є стандартами обслуговування в закладах громадського харчування. Загальний час очікування в процесі обслуговування повинен бути мінімальним. У ситуаціях, де простої все ж неминучий, треба постаратися зробити очікування клієнта приємним. Кількість відвідувачів в ресторані також відіграє велику роль. Також НВО КНТЕУ здійснює оцінку роботи персоналу за принципом кадрової лабораторії, аналізуючи проблеми з персоналом та синтезуючи дійсні і вигідні рішення. Це стандартне експертне дослідження з метою отримання загальної інформації про рівень якості послуг незалежними особами.

Оцінка якості послуг дозволяє НВО КНТЕУ: поліпшити якість обслуговування; побачити проблемні місця в роботі співробітників; підвищити продуктивність роботи персоналу; коригувати програми навчання для персоналу; коригувати систему мотивації співробітників.

Оцінка якості обслуговування проводиться за такими параметрами: зовнішній вигляд співробітника; початок контакту; доброзичливість, ввічливість і активність; професійна компетентність (знання меню, вміння запропонувати альтернативу); вміння провести до-продаж; швидкість виконання замовлення; завершення контакту і прощання.

Таким чином, НВО КНТЕУ прагне підвищити якість послуг та рівень відповідальності персоналу за високі показники їх роботи згідно з вимогами НАССР.

У НВО КНТЕУ багато клієнтів, а саме – студентів, які відвідують заклад переважно в час перерв між парами та під час великої перерви, проте заклад працює до 16.00 год., адже після закінчення занять переважна більшість студентів не відвідує заклад. Загалом найбільша завантаженість закладе спостерігається в проміжок 12-14.00 год. (рис. 2.1).



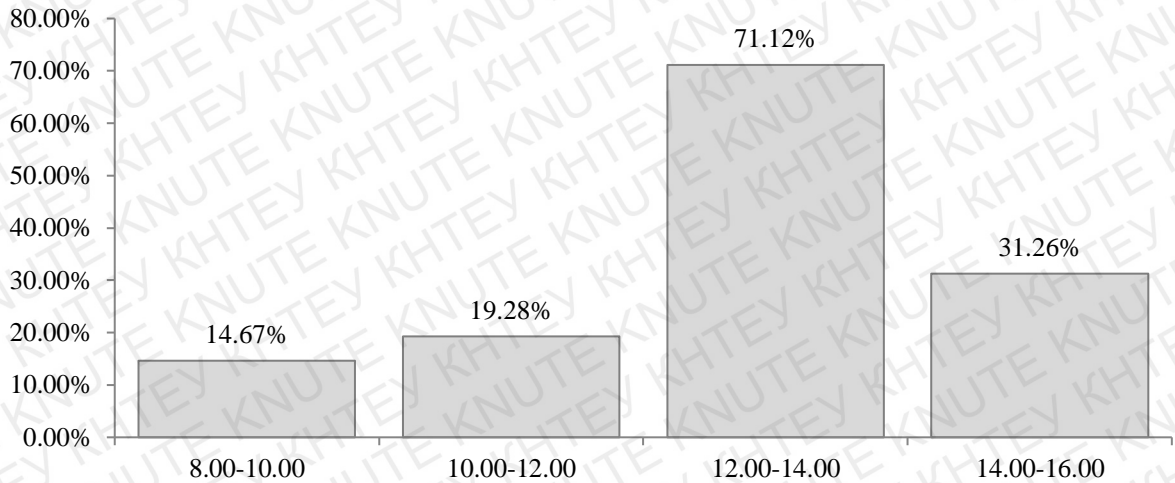


Рис. 2.1. Завантаженість НВО КНТЕУ у 2019 р.

Серед основних страв користуються попитом другі страви, а також салати, тоді як напої та перші страви не користуються особливим попитом серед відвідувачів (рис. 2.2).

Значний вплив на якість надання послуг НВО КНТЕУ здійснює матеріальне середовище, тому проблема якості надання послуг залишається актуальною сферою. Вона є стратегічною проблемою, від вирішення якої залежить стабільність діяльності підприємства. Процес поліпшення якості, що поєднує діяльність багатьох підрозділів, колективів підприємств готельно-ресторанного бізнесу, необхідний не лише для отримання прибутку при їх наданні, але головне - споживачам в цілому і їх інтересам.

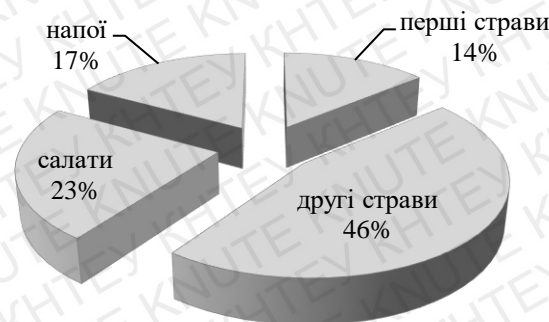


Рис. 2.2. Товарна структура продажів НВО КНТЕУ у 2019 р., %

Послуги, які володіють відповідною прибутковістю (різницею між продажною ціною і собівартістю), повинні знаходити постійний збут. Купуючи послугу, споживачі оплачують її вартість не лише тому, що вона необхідна, але і тому, що вона їм сподобалася.

За результатами аналізу керівництвом НВО КНТЕУ виробляються рішення, здатні надати впливу на рівень фактичної якості, складений план заходів щодо підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Першочергові завдання, які стоять перед НВО КНТЕУ: залучення в систему якості персоналу; навчання і загальна відповідальність персоналу; орієнтація на споживача; мінімізація втрат.

Процес впровадження НАССР у НВО КНТЕУ складався з наступних етапів: формування групи НАССР; опис харчової продукції; визначення можливостей використання продукції; складання блок-схеми процесу приготування продукції; верифікація блок-схеми процесу на місці; проведення аналізу небезпечних чинників; виявлення критичних контрольних точок; встановлення критичних меж; організація процедури моніторингу; розробка коригувальних дій; організація зберігання й актуалізації документів; встановлення процедури оцінки ефективності.

Типовими труднощами обслуговування системи НАССР для НВО КНТЕУ були: відсутність матеріального стимулювання; труднощі навчання персоналу; численні аудити; кадрові питання (рис. 2.3).

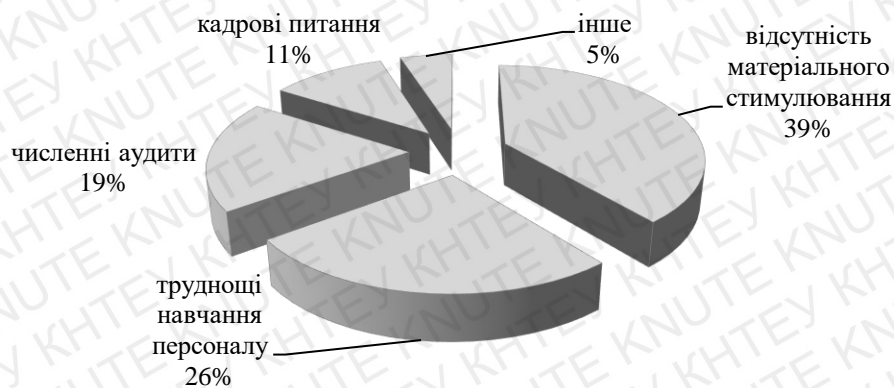


Рис. 2.3. Основні труднощі впровадження системи НАССР в діяльності НВО КНТЕУ

Причому респонденти не відзначили труднощів, пов'язаних з доступом до інформації про систему НАССР. Частий внутрішній аудит виділили як основну проблему працівники, які мають досвід обслуговування системи НАССР. Решта працівників, які не мають досвід роботи з обслуговування системи НАССР, не уявляють собі цієї проблеми і тому не відзначили відповідні труднощі. Отримані дані свідчать, що поряд з об'єктивними фінансовими труднощами і витратами на створення і підтримку системи НАССР, а також створення, існують проблеми нерозуміння її методології з боку керівництва і персоналу. Фахівці підприємства не продемонстрували прихильність менеджменту як ідеології якості, що поряд з низькою культурою виробництва і недостатньою кваліфікацією фахівців свідчить, з одного боку, про незацікавленість керівництва у впровадженні системи харчової безпеки.

Аналізуючи можливості системи НАССР і труднощі, пов'язані з впровадженням і її обслуговуванням у НВО КНТЕУ, необхідно відзначити: в НАССР відсутній алгоритм дій, що призводять до конкретного позитивного рішення щодо забезпечення безпеки харчової продукції; в Україні слабо розвинені механізми, що стимулюють підприємства для реалізації ідеології НАССР. Тому всі опитані експерти ставляться до НАССР або як до «декоративного» заходу або змушені їм займатися в силу обов'язковості впровадження.

Таким чином, система регламентує безпеку споживача, контролюючи технології та обладнання, які можуть завдати шкоди здоров'ю відвідувача НВО КНТЕУ, ретельно вишукуючи ризики, які можуть призвести до забруднення сировини і кінцевої продукції. До уваги береться всі найдрібніші деталі - дезінфекція, дезінсекція, дератизація, правильне прибирання і миття не лише виробничих приміщень, а й обладнання та інвентарю. Це ж стосується і правил особистої гігієни. В системі НАССР все має значення і строго оцінюється з точки дотримання безпеки споживача.

Отже, підвищення якості послуг – необхідна умова підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності НВО КНТЕУ.

### 2.3. Оцінка результативності діючої системи НАССР

На основі опитування відвідувачів нами була проаналізована інформація про фактичну якість впровадження принципів НАССР НВО КНТЕУ, а отримані результати аналізуються управлінськими ланками. Після впровадження принципів НАССР щороку проводиться опитування відвідувачів НВО КНТЕУ щодо якості наданих послуг, а результати таких опитувань наведено нижче (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Результати опитування відвідувачів НВО КНТЕУ у 2016 та 2019 рр. за 5-бальною системою

Як бачимо, в результаті впровадження НАССР відбулись наступні позитивні зміни: покращилась якість страв; удосконалено процес обслуговування відвідувачів; зросла безпека споживання страв; свіжість страв не викликає сумніву у відвідувачів.

Основні недоліки обслуговування у НВО КНТЕУ були наступними (рис. 2.5).

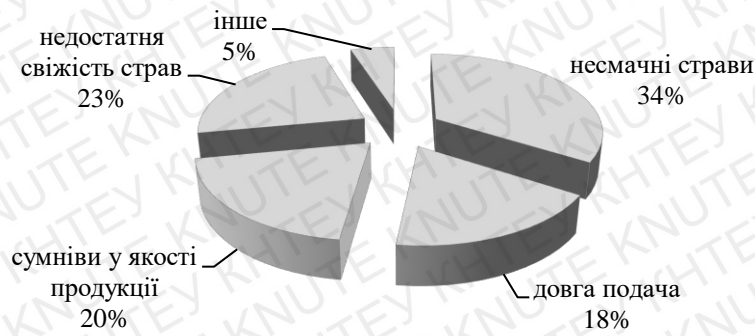


Рис. 2.5. Основні недоліки обслуговування у НВО КНТЕУ (за результатами опитування)

Після впровадження стандартів НАССР у НВО КНТЕУ зросла кількість відвідувачів (рис. 2.6).

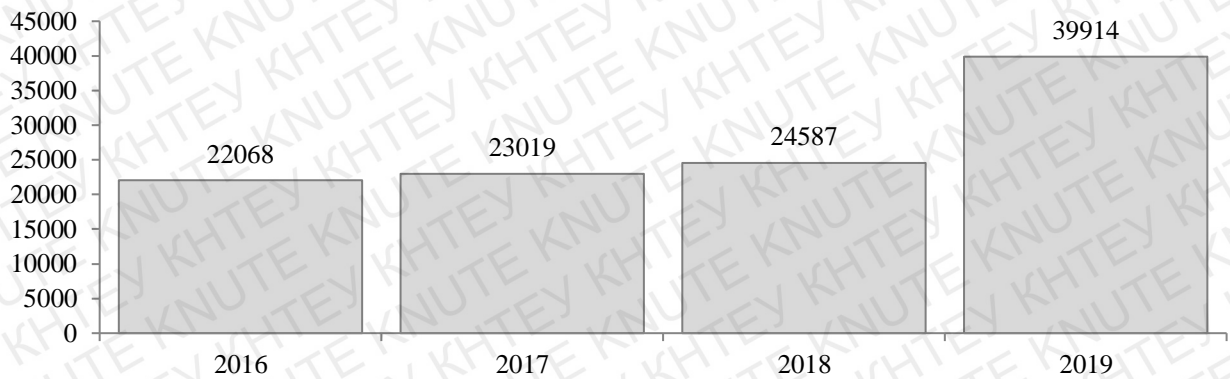


Рис. 2.6. Динаміка відвідування НВО КНТЕУ у 2016-2019 р., тис. осіб

Зазначимо, що впровадження НАССР дозволило значно збільшити обсяги реалізації страв та підвищити величину чистого прибутку НВО КНТЕУ у 2019 р. (рис. 2.7).

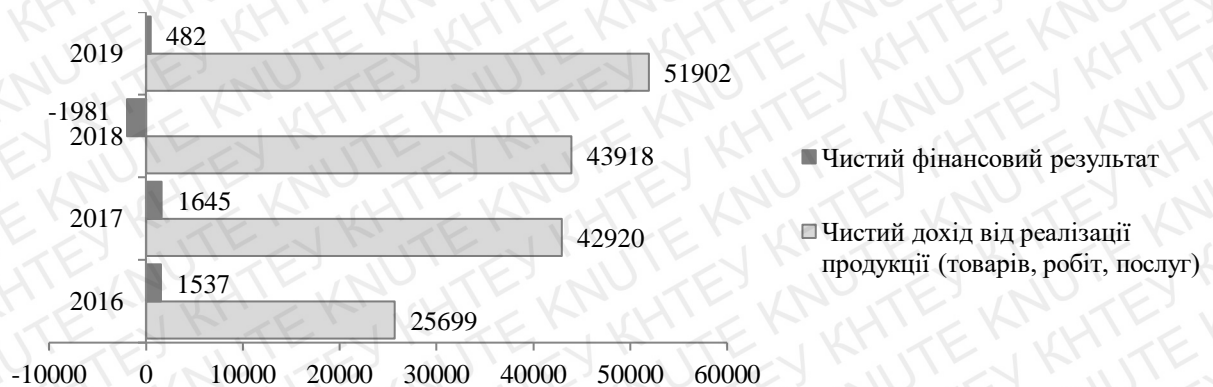


Рис. 2.7. Результати впливу впровадження НАССР на фінансові результати діяльності НВО КНТЕУ, тис. грн.

Всі переваги НВО КНТЕУ від впровадження НАССР можна розділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні переваги наступні: 1. Система НАССР охоплює параметри безпеки продукції на всіх етапах її життєвого циклу від отримання сировини до споживання готового продукту. Тобто мова не про окрему виробничу ділянку, а про загальний ланцюжок виробництва і реалізації. Це дає НВО КНТЕУ особисту впевненість у безпеці продукції, що виготовляється. 2. Оперативні заходи щодо виправлення браку і відкликання продукції. Наприклад, у НВО КНТЕУ відвідувачі скаржилися на блюдо, керівництво перевірило ці скарги і переконалися в тому, що страви дійсно непридатні для їжі через те, що з тарілок не було ретельно змито миючий засіб. При впровадженні системи НАССР НВО КНТЕУ контролює якість миття посуду і при виявленні невідповідностей відразу їх перемивають, не допускаючи видачі посуду із залишками миючого засобу на поверхні для фасування страв. Отже, оперативне виправлення причин можливого браку на кожному процесі призвело до зменшення браку та повернення страв і скорочення витрат. 3. Полегшення визначення відповідальності за забезпечення безпеки. Так як кожен процес під контролем, і всім працівникам НВО КНТЕУ відомо, який брак і на якому етапі може виникнути при відсутності контролю, при його виникненні відразу буде зрозуміло, який працівник допустив цей брак, що значно полегшує роботу НВО КНТЕУ. 4. Документально підтверджена впевненість у безпеці продукції. Наприклад, при скаргах відвідувачів на неякісні страви НВО КНТЕУ впевнене, що подана страву відповідає усім вимогам, адже розроблена документація системи НАССР є доказом для відвідувачів та контрольних органів. Таким чином, НВО КНТЕУ отримує певний захист.

Зовнішні переваги НВО КНТЕУ після впровадження принципів НАССР наступні: 1. Підвищення довіри споживачів до продукції. Це є логічним наслідком підвищення безпеки продукції. Люди починають довіряти продукції, радити друзям, внаслідок чого зростають продажі

продукції та величина чистого прибутку НВО КНТЕУ. 2. З'являється можливість залучення не лише студентів КНТЕУ, але й інших відвідувачів. Гарні відгуки про діяльність НВО КНТЕУ сприятимуть збільшенню кількості відвідувачів та охопленню інших сегментів споживачів – студентів інших навчальних закладів, осіб, які працюють неподалік від КНТЕУ та будуть в обідню перерву відвідувати НВО КНТЕУ. 3. Підвищення конкурентоспроможності НВО КНТЕУ. До впровадження принципів НАССР студенти КНТЕУ, окрім відвідування НВО КНТЕУ, харчувались у найближчих кафе, адже продукція не відповідала їх вимогам. Проте після впровадження НВО КНТЕУ принципів НАССР переважна більшість студентів КНТЕУ харчується у НВО КНТЕУ, тим самим збільшуючи обсяги продажів та чистий прибуток закладу. 4. Поліпшення репутації.

За рахунок зниження рекламацій на продукцію репутація НВО КНТЕУ як виробника якісного і безпечного продукту зросла, адже гарна репутація завжди корисна для бізнесу, особливо при спілкуванні в ділових колах. Отже, варто відзначити позитивний вплив впровадження НАССР в діяльність НВО КНТЕУ.

Таким чином, варто відзначити, що хоча у НВО КНТЕУ впроваджено систему НАССР, залишаються значні проблеми щодо зберігання готових страв та напівфабрикатів, а також замороженої продукції. Також виявлено проблеми щодо обслуговування в закладі та якості страв. Хоча означені проблеми після впровадження НАССР частково було виправлено, і кількість відвідувачів зросла, проте недостатньо ефективна організація внутрішнього аудиту щодо дотримання вимог системи призводить до втрати продукції та, відповідно, прибутку закладу, тому необхідно розробити напрями удосконалення системи НАССР у НВО КНТЕУ.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ (НАССР) У НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОМУ ОБ'ЄДНАННІ КНТЕУ, М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування програми заходів з комплаєнса системи НАССР

Як вже було зазначено, у НВО КНТЕУ вже впроваджено стандарти НАССР, проте зазначимо, що існують наступні недоліки у впровадженні принципів та вимог цієї системи:

- внутрішній аудит дотримання вимог НАССР проводиться лише 1 раз на рік;
- у НВО КНТЕУ створено Групу безпечності харчових продуктів та призначено її керівника, проте зв'язки цієї Групи з іншими працівниками НВО КНТЕУ дуже слабкі.

На нашу думку, з метою удосконалення НАССР у НВО КНТЕУ варто запровадити комплаєнсу системи НАССР, і для цього необхідні наступні заходи:

- 1) удосконалення організаційної структури НВО КНТЕУ з урахуванням впровадження НАССР;
- 2) проведення внутрішнього аудиту дотримання вимог НАССР частіше, ніж 1 раз на рік.

З метою удосконалення діяльності Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ пропонуємо удосконалити існуючу організаційну структуру наступним чином:

- загальне керівництво залишається за керівником;
- кожний структурний підрозділ повинен мати працівника, відповідального за дотримання принципів НАССР;
- при проведенні внутрішнього аудиту і працівники повинні включатись до Групи безпечності харчових продуктів (рис. 3.1).





Рис. 3.1. Удосконалення організаційної структури Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ

Отже, ми пропонуємо до складу Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ додати працівників від кожного структурного підрозділу для виконання ними наступних функцій:

- головний бухгалтер – розрахунок та аналіз втрат сировини та готової продукції внаслідок невиконання умов їх зберігання;
- технолог – аналіз дотримання умов приготування страв відповідно до затверджених технологій, аналіз якості продукції;
- менеджер з постачання продукції – дотримання постачальниками сировини та продукції вимогам НАССР;
- шеф кухар – контроль правильного зберігання продукції, її приготування та подачі;
- адміністратор залу – дотримання вимоги щодо обслуговування відвідувачів, оформлення та сервірування столів, правильність подачі страв;
- завідувач відділу обслуговування – дотримання вимог щодо миття посуду, його зберігання, чистоти залу та інших приміщень.

Основні завдання внутрішнього аудиту дотримання у НВО КНТЕУ вимог системи НАССР наступні:

1. Визначення ефективності дії системи.
2. Визначення рівня відповідності стандарту НАССР.
3. Оцінка якості та безпеки виробництва.
4. Оцінка впливу змін, що сталися в закладі, на систему.
5. Визначення можливих варіантів поліпшення роботи системи.
6. Оцінка загального санітарного стану закладу.
7. Відповідність системи встановленим вимогам.

Виходячи з вимог до розробки і впровадження НАССР, НВО КНТЕУ має організувати у себе внутрішні перевірки і зовнішній аудит працездатності системи НАССР з певною періодичністю. Періодичної перевірки та аудит встановлює безпосередньо група НАССР. Періодичність внутрішніх перевірок у НВО КНТЕУ – 1 раз на рік, проте, на нашу думку, такі перевірки варто проводити 1 раз на квартал, що підвищить ефективність дії системи. Чим частіше відбувається перевірка, тим краще функціонує система, швидше виявляються недоліки, які усуваються в найкоротші терміни.

Після впровадження системи НАССР НВО КНТЕУ розробило вимоги до процесу аудиту, які включають в себе наступні етапи:

- планування внутрішнього аудиту;
- підготовка до аудиторської перевірки;
- проведення аудиторської перевірки на місцях;
- завершення аудиту та звітна документація.

Вважаємо, що в процесі планування внутрішнього аудиту повинні брати участь усі учасники Групи, а загальний звіт результатів перевірки повинен формуватись на підставі звітів кожного структурного підрозділу, за складання яких відповідають відповідні члени Групи.

Керівник групи НАССР складає план річної, піврічної та квартальної перевірки з певною періодичністю. На нашу думку, процес проведення

аудиту не повинен заважати природному ходу виробничого процесу. Бажано не повідомляти штатним співробітникам про дату і час проведення аудиту, щоб перевірити в реальності роботу системи і при невідповідності параметрам внести відповідні корективи. Весь процес підготовки поділяється на кроки:

1. Визначається конкретна дата проведення аудиту.
2. Йде узгодження дати з керівним складом підрозділу, щоб максимально ефективно провести перевірку.

Розробка плану кварталних аудитів повинна мати наступну послідовність:

3. Визначається склад перевіряючих. Вирішується питання про задіявання зовнішніх фахівців консалтингової сфери.
4. Визначення часу аудиту.
5. Визначення необхідних ресурсів для якісної перевірки.
6. Затвердження плану у вищого керівництва.
7. Підготовка до аудиторської перевірки.

Після затвердження плану перевірки складається докладний перелік перевірених параметрів. Створюється система бальної оцінки, на основі якої будуть підраховуватися і визначатися результати перевірки. По закінченні аудиту формується чек-лист перевірки, за яким можна визначити ступінь якості впровадження системи НАССР. На нашу думку, бальну систему варто час від часу коригувати з урахуванням результатів попередніх перевірок, адже деякі ділянки роботи НВО КНТЕУ потребуватимуть більшої уваги, оскільки є проблемними, а інші ділянки внаслідок ефективної роботи не потребуватимуть значної уваги, а лише контрольної перевірки поточного стану їх функціонування.

Проведення аудиторської перевірки усіма членами Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ пропонуємо дещо відкоригувати, адже раніше такі перевірки здійснювала 1 людина (керівник Групи) та дотримуватись наступних кроків при її проведенні:

1. Перевірка починається в узгоджений день. Зазвичай комісія складається з внутрішніх аудиторів (за погодженням в групу входять сторонні фахівці) і керівника.
2. В ході аудиту збирається інформація за наступними категоріями:
  - дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм;
  - дотримання технологічного процесу виготовлення продукції;
  - проглядається весь шлях від прийому сировини до зберігання готової продукції або місця її реалізації;
  - перевіряються контрольні точки, а також ведення журналів: коректність і частота їх заповнення.
3. Завершення аудиту та формування звітної документації кожним учасником Групи.
4. Підведення загальних підсумків та складання звіту внутрішнього аудиту.
5. Визначення основних проблем та осіб, винних у їх виникненні.
6. Складання переліку проблем, виявлених в ході перевірки, із зазначенням термінів їх виправлення та відповідальних осіб.

Отже, після завершення перевірки оформляється чек-лист, в якому зазначаються всі знайдені невідповідності. Складається план по усуненню порушень і розсилається керівнику та членам Групи НАССР. Після проведення відповідних усунень виявлених проблем та невідповідностей вимогам НАССР і роботи з лінійним персоналом керівники структурних підрозділів (члени Групи) звітують про виконану роботу в письмовому вигляді. Якщо рішення якихось проблем вимагає значних матеріальних або інших ресурсів, то складається графік поступового впровадження перетворень. Таким чином, нами запропоновано напрями комплаєнсу системи НАССР у НВО КНТЕУ, які дадуть змогу залучити до дотримання вимог системи усіх працівників закладу, поєднати їх зусилля щодо усунення виявлених проблем та відповідати за результати своєї роботи.

### 3.2. Прогнозування результативності пропонованих заходів

У попередньому розділі дослідження було доведено ефективність впровадження НАССР в діяльність НВО КНТЕУ, проте розроблений механізм проведення перевірок (внутрішнього аудиту) неефективний та сприяв отриманню наступних збитків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Втрати від неефективної системи проведення внутрішнього аудиту дотримання вимог системи НАССР у НВО КНТЕУ за рахунок проведення внутрішнього аудиту щоквартально, тис. грн.

Показники	Разом
Неправильне зберігання замороженої продукції	35,6
Неправильне розміщення продукції в холодильниках	15,6
Невірний температурний режим холодильників	101,6
Неправильні терміни зберігання готової продукції через відсутність її маркування	60,4
Недотримання гігієнічних вимог до чистого посуду для подачі страв	3,6
Разом	216,8

Такі значні фінансові втрати спричинено наступним: оскільки внутрішній аудит у 2019 р. було проведено лише в кінці року, виявлено значні втрати як продуктів доля приготування страв, так і готової продукції; порушення вимог системи НАССР тривало цілий рік, оскільки внутрішній аудит протягом року не проводився.

Також внаслідок недосконалої організаційної структури Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ та відсутності комплаєнсу у системі НАССР було відзначено наступні проблеми: значні витрати часу на проведення аудиту; недостатня компетентність при повній перевірці усіх ланок виробничої діяльності закладу; недостатньо часу для повного контролю виконання умов та дотримання вимог НАССР; відсутність ефективного контролю за кожним етапом виробництва готових страв, їх зберіганням тощо.

При оптимізації організаційної структури Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ всі ці недоліки можна усунути за допомогою наступних переваг запропонованих заходів: більше уваги до кожного етапу прийому, зберігання та виготовлення готових страв; можливість контролю кожної контрольної точки працівниками структурних підрозділів у виробничому процесі; контроль керівників структурних підрозділів за дотриманням працівниками вимог НАССР та їх відповідальність за досягнення контрольних точок; компетентність у проведенні внутрішнього аудиту, адже кожна контрольна точка контролюється відповідними фахівцями, а не одним керівником групи НАССР; залучення до дотримання вимог НАССР усіх працівників, їх взаємопов'язаність та взаємозв'язок через встановлення відповідальності керівників структурних підрозділів за недотримання відповідних вимог.

За рахунок збільшення кількості внутрішніх перевірок за результатами I кварталу та удосконалення організаційної структури Групи НАССР відразу буде виявлено існуючі проблеми та розроблено напрями їх усунення, тому величина фінансових втрат зменшуватиметься щоквартально (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шляхи зменшення втрат від неефективної системи проведення внутрішнього аудиту дотримання вимог системи НАССР у НВО КНТЕУ за рахунок проведення внутрішнього аудиту щоквартально, тис. грн.

Показники	Прогноз					Факт за рік	Ефект
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	разом		
1	2	3	4	5	6	7	8
Неправильне зберігання замороженої продукції:	8,9	5,5	2,9	1,1	18,4	35,6	17,2
– м'ясна продукція	4,2	2,6	1,4	0,6	8,8	16,8	8
– риба	2,1	1,4	0,6	0,3	4,4	8,4	4
– овочі та фрукти	0,9	0,6	0,4	0,1	2	3,6	1,6
– морозиво	1,7	0,9	0,5	0,1	3,2	6,8	3,6
Неправильне розміщення продукції в холодильниках:	3,9	1,5	0,7	0,1	6,2	15,6	9,4
– яйця (невірна обробка та миття)	0,6	0,3	0,1	0	1	2,4	1,4
– невірне товарне сусідство	0,9	0,7	0,5	0,1	2,2	3,6	1,4

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
– часткова відсутність кришок при зберіганні перших страв, соусів	1,7	0,3	0	0	2	6,8	4,8
Невірний температурний режим холодильників:	25,4	15,5	9,5	4,5	54,9	101,6	46,7
– псування овочів, зелені, фруктів	3,9	2	1,1	0,3	7,3	15,6	8,3
– збільшення відходів готової продукції	8,9	6,1	4,2	2,1	21,3	35,6	14,3
– скорочення терміну зберігання салатів та других страв, їх утилізація	12,6	7,4	4,2	2,1	26,3	50,4	24,1
Неправильні терміни зберігання готової продукції через відсутність її маркування	15,1	5,2	1,7	0,3	22,3	60,4	38,1
Недотримання гігієнічних вимог до чистого посуду для подачі страв	0,9	0,2	0	0	1,1	3,6	2,5
Разом	54,2	27,9	14,8	6	102,9	216,8	113,9

Отже, виявляти існуючі проблеми, викликані невідповідністю виробничого процесу НВО КНТЕУ вимогам НАССР, потрібно частіше, що значно зменшить фінансові втрати закладу вже в перший рік на 113,9 тис. грн. Для такого закладу величина втрат є доволі значною, а ефективність запропонованих заходів – високою, адже заклад встановлює низькі ціни на готові страви, орієнтуючись переважно на відвідувачів з низьким рівнем доходів – на студентів. Тому такі значні втрати негативно впливають на загальну ефективність його роботи.

На нашу думку, внаслідок удосконалення організаційної структури та комплаєнсу відбудуться наступні позитивні зміни:

- підвищення відповідальності за дотримання вимог НАССР усіма працівниками НВО КНТЕУ;
- контроль на кожному етапі приготування страв та обслуговування клієнтів;
- жорсткий контроль втрат сировини та продукції внаслідок недотримання вимог НАССР;

– компетентний підхід до використання принципів НАССР на усіх стадіях виробництва готових страв та обслуговування відвідувачів закладу.

У міру розробки нових процедур інформацію необхідно закріплювати в стандартах роботи. В даному контексті стандарт - це найкращий, безпечний спосіб виконати роботу зараз. У міру опису робочих процедур і буде створена єдина робоча книга, звід правил або методичний посібник НВО КНТЕУ з НАССР. Для того, щоб стандарти працювали, необхідно навчити співробітників працювати згідно з вимогами системи. Всі співробітники, пов'язані з виробництвом, повинні бути навчені робочим процедурам і ці знання повинні щорічно оновлюватися.

Також необхідно закріпити і підтримувати досягнутий результат за допомогою чек-листів, в які вносяться результати перевірки контрольних точок, розробляється графік аудитів і далі проводяться періодичні (спочатку планові, а потім – позапланові) внутрішні перевірки поточного стану системи НАССР в закладі.

Таким чином, вдосконалення системи безпеки харчової продукції, що виробляється працівниками НВО КНТЕУ, співробітники закладу повинні розглядати як головну умову забезпечення надання високоякісних послуг з харчування студентам та професорсько-викладацькому складу КНТЕУ. Реалізація заходів щодо забезпечення безпеки продукції повинна прийматися співробітниками закладу в якості загальної мети для всіх рівнів, адже виробничий процес, безпека продукції і здоров'я відвідувачів взаємопов'язані між собою і є сферою відповідальності усіх співробітників закладу.

Таким чином, в результаті комплаєнсу системи НАССР та збільшення кількості внутрішніх перевірок її вимогам НВО КНТЕУ зможе усунути виявлені проблеми більш оперативно та вчасно, зменшити втрати від неправильного зберігання й виробництва продукції.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Проведено аналітичний огляд літературних джерел та зроблено висновок, що актуальність запровадження та використання основних положень системи НАССР суб'єктами ресторанного бізнесу значно зросла, тому існує значна кількість наукових праць з цієї проблематики. Нами проаналізовано значну кількість наукових публікацій з означеної проблематики та зроблено висновок, що автори наводять основні проблеми, з якими стикаються українські підприємства при переході на ці принципи, а саме – паралельна дія європейської та вітчизняної систем, недостатні знання та досвід підприємств громадського харчування, а також відсутність коштів, необхідних на запровадження в практиці цієї системи. Зазначено, що мета впровадження НАССР - забезпечити безпеку продуктів харчування на кожному рівні виробничого ланцюжка від придбання інгредієнтів до подачі на стіл. Впровадження НАССР зводиться до ретельного контролю за можливим псуванням їжі і усунення факторів хімічних, біологічних, фізичних ризиків.

2. Досліджено методологічні засади формування системи НАССР та зазначено, що підходи і принципи НАССР використовуються в громадському харчуванні, на виробництві харчової продукції, кормів, упаковки, біологічно активних добавок, а також іншої продукції. Система аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) – система, яка ідентифікує, оцінює і контролює небезпечні фактори, що є визначальними для безпечності харчових продуктів. Щоб уникнути всіх ризиків забруднення харчових продуктів і готових страв, НАССР передбачає вимоги до приміщень та обладнання на кухні закладів громадського харчування.

3. Проведено операційний аналіз діяльності НВО КНТЕУ та зроблено висновок, що валовий прибуток підприємства у 2019 р. зменшився, хоча у 2017-2018 рр. спостерігалось збільшення його величини, а діяльність закладу

була прибутковою лише у 2016-2017 та 2019 рр. Зазначено, що фінансовий стан досліджуваного підприємства був нестійким у 2018 р., що викликано його збитковою діяльністю та неефективним управлінням фінансовими ресурсами.

4. Визначено вплив чинників на систему НАССР та зазначено, що серед основних страв закладу користуються попитом другі страви, а також салати, тоді як напої та перші страви не користуються особливим попитом серед відвідувачів. При цьому типовими труднощами обслуговування системи НАССР для НВО КНТЕУ були: відсутність матеріального стимулювання; труднощі навчання персоналу; численні аудити; кадрові питання. Аналіз можливостей системи НАССР і труднощів, пов'язані з впровадженням і її обслуговуванням у НВО КНТЕУ, дозволив виокремити наступне: в НАССР відсутній алгоритм дій, що призводять до конкретного позитивного рішення щодо забезпечення безпеки харчової продукції; в Україні слабо розвинені механізми, що стимулюють підприємства для реалізації ідеології НАССР.

5. Наведено оцінку результативності діючої системи НАССР та зроблено висновок, що в результаті впровадження НАССР відбулись наступні позитивні зміни: покращилась якість страв; удосконалено процес обслуговування відвідувачів; зросла безпечність споживання страв; свіжість страв не викликає сумніву у відвідувачів. Після впровадження стандартів НАССР у НВО КНТЕУ зросла кількість відвідувачів, а впровадження НАССР дозволило значно збільшити обсяги реалізації страв та підвищити величину чистого прибутку НВО КНТЕУ у 2019 р. За рахунок зниження рекламаций на продукцію репутація НВО КНТЕУ як виробника якісного і безпечного продукту зросла, адже гарна репутація завжди корисна для бізнесу, особливо при спілкуванні в ділових колах.

6. Здійснено обґрунтування програми заходів щодо комплаєнса системи НАССР та зазначено, що закладу необхідне удосконалення організаційної структури НВО КНТЕУ з урахуванням впровадження НАССР, а також проведення внутрішнього аудиту дотримання вимог НАССР частіше,

аніж 1 раз на рік. Запропоновано до складу Групи безпечності харчових продуктів НВО КНТЕУ додати працівників від кожного структурного підрозділу. Виходячи з вимог до розробки і впровадження НАССР, НВО КНТЕУ має організувати у себе внутрішні перевірки і зовнішній аудит працездатності системи НАССР з певною періодичністю. В процесі планування внутрішнього аудиту повинні брати участь усі учасники Групи, а загальний звіт результатів перевірки повинен формуватись на підставі звітів кожного структурного підрозділу, за складання яких відповідають відповідні члени Групи.

7. Наведено прогноз результативності пропонованих заходів та зроблено висновок, що за рахунок збільшення кількості внутрішніх перевірок за результатами I кварталу та удосконалення організаційної структури Групи НАССР відразу буде виявлено існуючі проблеми та розроблено напрями їх усунення, тому величина фінансових втрат зменшуватиметься щоквартально. Виявляти існуючі проблеми, викликані невідповідністю виробничого процесу НВО КНТЕУ вимогам НАССР, потрібно частіше, що значно зменшить фінансові втрати закладу вже в перший рік на 113,9 тис. грн. Також необхідно закріпити і підтримувати досягнутий результат за допомогою чек-листів, в які вносяться результати перевірки контрольних точок, розробляється графік аудитів і далі проводяться періодичні (спочатку планові, а потім – позапланові) внутрішні перевірки поточного стану системи НАССР в закладі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на основі принципів НАССР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://berda.gov.ua/regulatory-policy-and-entrepreneurship-development/developing-and-maintaining-business/3916-1511192.html>.
2. Головні положення розробки і впровадження системи НАССР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://market.avianua.com/?p=4100>.
3. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 468 с.
4. ДБН В.2.2-25: 2009 «Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/12/71.1.-DBN-V.2.2-252009.-Budinki-i-sporudi.-Pidpriyemstva.pdf>.
5. Держпродспоживслужба // Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dpss.gov.ua/>.
6. ДСанПіН 145-2011 «Державні санітарні норми та правила утримання територій населених місць» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-11#Text>.
7. ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ksv.do.am/GOST/DSTY\\_ALL/DSTY1/dsty\\_4161-2003.pdf](http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY1/dsty_4161-2003.pdf).
8. ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004).
9. ДСТУ ISO 22000: 2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга» (ISO 22000:

2005, IDT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.assistem.kiev.ua/doc/DSTU\\_ISO\\_22000-2007.pdf](https://www.assistem.kiev.ua/doc/DSTU_ISO_22000-2007.pdf).

10. ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до організацій харчового ланцюгу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86029](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029).

11. ДСТУ ISO 22005: 2009 «Простежуваність в ланцюжку харчових продуктів і кормів. Загальні принципи і основні вимоги до проектування та впровадження систем» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwIj6obkwNDsAhUDxYsKHSaFCcgQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Ffiles.stroyinf.ru%2FData%2F485%2F48587.pdf&usg=AOvVaw0L8OEp0twZPyDn78-fk4Jn>.

12. ДСТУ-Н САС / RCP 1 до: 2012 «Продукти харчові. Настанови щодо загально Принципів гігієни» (САС / RCP 1-1969, Rev. 4-2003, IDT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=84611](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=84611).

13. ДСТУ-Н ISO / TS 22004: 2009 (ISO / TS 22004: 2005). «Системи управління безпекою харчових продуктів - Рекомендації щодо застосування ISO 22000: 2005» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiq\\_euLwdDsAhWKw4sKHWpiD\\_oQFjADegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fonline.budstandart.com%2Fua%2Fcatalog%2Fdoc-page.html%3Fid\\_doc%3D86424&usg=AOvVaw2Q80AZZbIbXWYwPg9QQY9Y](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiq_euLwdDsAhWKw4sKHWpiD_oQFjADegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fonline.budstandart.com%2Fua%2Fcatalog%2Fdoc-page.html%3Fid_doc%3D86424&usg=AOvVaw2Q80AZZbIbXWYwPg9QQY9Y).

14. Зберігання продуктів харчування у холодильнику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://harchi.info/articles/zberigannya-produktiv-harchuvannya-u-holodylnyku>.

15. Історія виникнення НАССР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://garantx/haccp/chto-takoe-haccp/>.

16. Інфраструктура якості: перспективи та тенденції розвитку: III Міжнародна науково-практична конференція. Тези доповідей (Київ, 11 жовтня 2018 року). – Київ, ДП «УкрНДНЦ», 2018. – 53 с.

17. Лапа В. Головне в НАССР – це робота всієї системи, а не папірець про її впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://techdrinks.info/ru/news/volodymyr-lapa-holovne-v-НАССР--tse-robota-vsi-systemy--a-ne-papirets-pro--vprovadzhennya#>.

18. Мардар М.Р. Використання принципів НАССР для забезпечення якості та безпечності продуктів на підприємствах роздрібної торгівлі / М.Р. Мардар, І.А. Устенко, О.А. Кручек, А. Макаръ // Наукові праці ОНАХТ. – Вип. 48. – С. 171-182.

19. Маркетингові інновації в туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: Маркетингові інновації в туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі. – Вінниця: ВТЕК КНТЕУ, 2017. - 191 с.

20. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 135-річчю Національного університету харчових технологій «Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі», 19 - 20 березня 2019 р. – К.: НУХТ, 2019 р. – 245 с.

21. Микийчук М.М. Етапи розроблення системи НАССР на молокопереробному підприємстві / М.М. Микийчук, С.Д. Остап'юк // Енергетика і автоматика. – 2017. - № 1. – С. 123-131.

22. Миронюк Г. Посібник для малих та середніх підприємств молокопереробної галузі з підготовки та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на основі концепції ХАССП / Г. Миронюк, О. Дорофєєва, Г. Василенко. – К.: Проект USA ID, 2008. – 131 с.

23. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н. О. - 2-ге вид. перероб. та допов. - К.: Центр учбової літератури, 2011 - 584 с.

24. Посібник для малих та середніх підприємств м'ясопереробної галузі з підготовки та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на основі концепції НАССР / уп. Василенко Г., Дорофєєва О., Голуб Б., Миронюк Г. – К.: Лінк Україна, 2011. – 236 с.

25. Прилади testo для дотримання норм НАССР, моніторингу процесів в агросекторі та харчовій промисловості. Режим доступу: [https://www.testo.kiev.ua/docs/docs\\_new/Testo\\_Solution\\_haccp\\_FOOD\\_Lifot.pdf](https://www.testo.kiev.ua/docs/docs_new/Testo_Solution_haccp_FOOD_Lifot.pdf)

26. Про внесення змін у деякі законодавчі акти України щодо харчових продуктів: Закон України від 22.07.2014 № 1602-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text>.

27. Про основні засади і вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

28. Сабат А.Л. Проблемні аспекти, які виникають при впровадженні системи НАССР в закладах громадського харчування / А.Л. Сабат, В.В. Кійко // Якість і безпека харчових продуктів: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20-21 листопада 2019 р. - К.: НУХТ, 2019. – 248 с. - С. 46-48.

29. СанПіН 5777-91 «Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-91#Text>.

30. Система аналізу небезпек і критичних точок контролю - НАССР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://consumerhm.gov.ua/2-bez-katehorii/259-sistema-analizu-nebezpek-i-kritichnikh-tochok-kontrolyu-haccp>.

31. Система аналізу небезпек і критичних точок контролю – НАССР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vetif.gov.ua/haccp/88-haccp.html#.X0UWj35n3cs>.

32. Система НАССР в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinposter.com/ua/post/haccp-ukraine>.

33. Система НАССР. Довідник: / Львів: НТЦ «Леонорм-Стандарт», 2003 – 218 с. - (Серія «Норматив на база підприємства»).

34. Сучасні тренди розвитку сервісної економіки: європейський досвід та стратегічні перспективи в Україні: збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 24 квітня 2019 року – К.: Талком, 2019 - 288 с.

35. Усіна А. І. Конспект лекцій з дисципліни «Технологія ресторанної справи» (для студентів 3 курсу всіх форм навчання напряму підготовки «Туризм») / А. І. Усіна, І. В. Сегеда; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 96 с.

36. ХАССП (НАССР) в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lab.biz.ua/uk/vprovadgenya-sistem-iso/hassp-upravlinnya-bezpechnistyu-produktsii/>.

37. Шерстюк Р.П. Система НАССР в Україні / Р.П. Шерстюк, І.І. Стойко // Матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. – Тернопіль. - 28-29 листопада 2018 р. – С. 254-255.

38. Щодо запровадження НАССР у закладах громадського харчування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nvppoint.com/uk/shhodo-zaprovadzhennya-nassr-u-zakladah-gromadskogo-harchuvannya/>.

39. НАССР: Hazart Analysis and Critical Point. Training Curriculum; 4 th ed. / Gainesville, Florida USA : Publication SGR120, 2001. – 278 p.

40. ISO 22000 для кафе і ресторанів. Розробка документації системи НАССР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://declaration.com.ua/ua/sertifikaciya/iso-22000-dlya-kafe-i-restoraniv-rozrobka-dokumentaciyi-systemy-haccp>.



**ДОДАТКИ**

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ХАССП В НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

**Бекетов І.О. 1м курс 1 група ФРГТБ КНТЕУ,  
Спеціальність «Готельний і ресторанний менеджмент»**

*В статті обґрунтовано теоретичні засади впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП). Розкрито поняття та основні складові системи ХАССП. Пояснено особливості її впровадження в організацію харчування навчальних закладів*

**Ключові слова:** *аналіз, моніторинг, безпечність харчової продукції, управління якістю*

*The article substantiates the theoretical foundations of the implementation of the food safety management system (HACCP). The concepts and main components of the HACCP system are revealed. The peculiarities of its introduction into the organization of nutrition of educational institutions are explained*

**Keywords:** *analysis, monitoring, food safety, quality management*

**Актуальність теми:** Підвищення якості і безпечності харчових продуктів є одним із найважливіших і пріоритетних завдань контролю діяльності ресторанних суб'єктів державними та місцевими органами влади, що оперують відповідними нормативними та законодавчими актами та визначаються системою ХАССП. Її розроблено з метою встановити, забезпечувати і підтримувати необхідний рівень якості продукції і, таким чином, забезпечити її конкурентоспроможність. Тому українські ресторани підприємства дедалі частіше звертаються до досвіду закордонних країн щодо методології управління якістю, зокрема системи ХАССП. Проблематика управління якістю та безпечністю харчових продуктів завжди буде актуальною, з огляду на вплив на здоров'я та життя людини. Тому вивчення аспектів ХАССП та впровадження їх в діяльність ресторанного суб'єкта має практичне значення.

Основні аспекти системи ХАССП досліджено багатьма вітчизняними та іноземним и науковцями, зокрема Джонс М. [4], Попова А, Трухіна Г. [5], Бхернама Б. [6] та інші.

**Мета дослідження.** Метою статті є обґрунтування теоретичних системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП) ресторанного суб'єкта.

**Результати дослідження.** Найефективнішим методом забезпечення якості та безпечності харчової продукції нині у світі визнано систему ХАССП (Hazard Analysis Control Critical Points – аналіз ризиків у контрольних критичних точках). Це науково обґрунтований, раціональний і систематичний підхід до ідентифікації продукції, оцінювання та контролю ризиків, які можуть виникнути під час виробництва, перероблення, зберігання та використання харчових продуктів. Принципи системи ХАССП рекомендовано до практичного застосування Комісією Codex Alimentarius і є обов'язковими для країн ЄС на всіх харчових підприємствах.

Наразі таким компетентним органом в Україні є Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба), яка офіційно розпочала роботу і приступила до виконання покладених на неї функцій.

ХАССП приділяє особливу увагу контролю процесів на ранніх стадіях у технологічних процесах виготовлення продукції, застосовуючи контроль операцій та (або) методів і безперервний моніторинг у критичних контрольних точках [1].

До 20 вересня 2019 року всі українські підприємства харчової галузі, зокрема, і заклади освіти, які надають послуги з харчування, а також постачальники та перевізники харчових продуктів, мали впровадити систему управління безпечністю харчування НАССР. Контроль за безпечністю харчування в закладах освіти України наразі здійснюється за новими правилами. Так, згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 31 жовтня 2019 р. № 340 в Україні з 01 грудня 2019 року набув чинності національний стандарт ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до організацій харчового ланцюгу». Чинність попереднього стандарту ДСТУ-П ISO/TS 22003:2009 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до органів, що здійснюють аудит та сертифікацію систем управління безпечністю харчових продуктів (ISO/TS 22003:2007, IDT) втрачається з 1 липня 2021 року.

Окрім впровадження системи ХАССП, суб'єкт господарювання, який надає послуги з харчування в закладах освіти, має бути внесений у Державний реєстр потужностей операторів ринку (або, у разі необхідності, отримати експлуатаційний дозвіл). Оператор ринку повинен мати можливість встановити інших операторів ринку, які постачають йому харчові продукти, тобто забезпечити простежуваність.

ХАССП у навчальних закладах – важливий інструмент для контролю безпеки харчування. Адміністрація закладів зобов'язана впровадити та постійно підтримувати функціонування принципів системи ХАССП на харчоблоках. Головним завданням системи ХАССП є аналіз небезпек і проведення поетапного контролю за всіма етапами приготування страв і продуктів харчування, починаючи від прийому продуктів на склад і до моменту подачі готової страви. Програма передумов системи ХАССП, що впроваджується в організацію харчування навчальних закладів, охоплює такі процеси:

- Належне планування виробничих, допоміжних та побутових приміщень для уникнення перехресного забруднення.
- Вимоги до стану приміщень, обладнання, проведення ремонтних робіт, технічного обслуговування обладнання, калібрування тощо, а також заходи щодо захисту харчових продуктів від забруднення та сторонніх домішок.
- Вимоги до планування та стану комунікацій.
- Безпечність води, льоду, пари, допоміжних матеріалів для переробки (обробки) харчових продуктів, предметів та матеріалів, що контактують із харчовими продуктами.
- Чистота поверхонь (процедури прибирання, миття і дезінфекції виробничих, допоміжних та побутових приміщень та інших поверхонь).
- Здоров'я та гігієна персоналу.
- Поводження з відходами виробництва та сміттям, їхній збір і видалення з потужності.
- Контроль за шкідниками, визначення виду, запобігання їхній появі, засоби профілактики та боротьби.
- Зберігання та використання токсичних сполук і речовин.
- Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками.
- Зберігання та транспортування.
- Контроль за технологічними процесами.
- Маркування харчових продуктів та інформування споживачів.

При цьому, ефективність впроваджуваної системи ХАССП в організацію харчування навчальних закладів визначають сімома принципами, на яких базується її використання (рис. 1).

Застосування цих принципів на практиці створює необхідні умови для гарантованого випуску безпечної продукції. Розглянемо можливості їх реалізації в системі харчування навчального закладу. Так, аналіз небезпечних чинників, пов'язаних із виробництвом харчових продуктів, проводиться на всіх стадіях життєвого циклу продукту – від розведення або вирощування до кінцевого споживання, охоплюючи стадії обробки,

переробки, зберігання, транспортування та реалізації. Крім того, виявляються умови виникнення небезпечних чинників і вживаються заходи щодо їх контролю на всіх стадіях. Система ХАССП вирізняє три види небезпечних чинників, які можуть вплинути на безпечність продукції: біологічні, хімічні та фізичні. Тому продукція, що постачається, зокрема фермерськими господарствами, повинна бути перевірена на безпечність та якість на всіх стадіях виробництва.

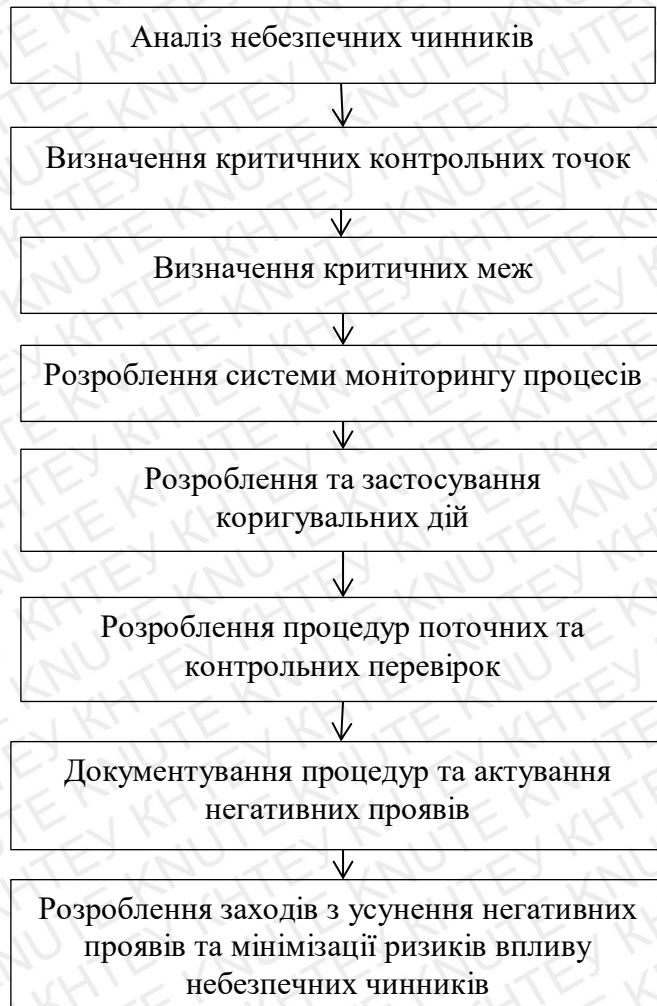


Рис.1 Система принципів ХАССП в закладах харчування при навчальних закладах

Визначення критичних контрольних точок (точок, де найвища ймовірність виникнення потенційної небезпеки) необхідне для усунення (мінімізації) впливу небезпечних чинників або можливості їх появи. Тобто досліджуються усі процеси у циклі виробництва: від укладання договорів з постачальником до продажу готового продукту споживачу, фідбеку від кінцевого споживача. Таким чином, система ХАССП відносить до контрольних критичних точок передусім ті технологічні операції, які призначені для вилучення небезпечного чинника чи зниження його до допустимого рівня. Наприклад, під час виробництва питного молока контрольною критичною точкою є його пастеризація, мета якої - знищення патогенних мікроорганізмів.

Тобто, критична контрольна точка в системі ХАССП – це не лише перевірка технологічного процесу, а й контроль для управління безпечністю продуктів.

У свою чергу, визначення критичних меж має за мету розмежування допустимих і недопустимих показників. Критичних меж потрібно дотримуватися для того, щоб упевнитися, що критична точка перебуває під контролем. Критичні межі визначають для того технологічного параметру, який відповідає за усунення небезпечного чинника в ККТ.

Граничні значення мають задовольняти вимоги урядових технічних (технологічних) регламентів і стандартів або підтверджуватися науковими даними. Офіційні контрольні органи в харчовій галузі надають потрібну для встановлення граничних значень інформацію виходячи з відомих харчових небезпек і результатів аналізу ризику. Таким чином піддається комплаєнсу бізнес-процеси та технологічні карти, якісні параметри сировини та купованої продукції тощо.

На етапі розроблення системи моніторингу створюються умови для забезпечення контролю у критичних точках технологічного процесу за допомогою запланованого випробування або спостереження, професійного досвіду. Моніторинг у системі ХАССП визначають вимірюванням технологічного параметра в ККТ і порівнянням отриманих даних із критичними межами. Система моніторингу повинна надавати своєчасну і достовірну інформацію про вимірюваний параметр.

Існує кілька способів моніторингу граничних меж ККТ. Моніторинг може здійснюватися на неперервній (100%) основі або для окремих партій продукції. Перший спосіб дає динамічну картину виконання, другий – уявлення про весь продукт через моніторинг окремих зразків. Зокрема це стосується включених у меню нових страв, впровадження інноваційних технологій тощо.

Наступним кроком є розроблення та застосування коригувальних дій, який здійснюють для кожної критичної контрольної точки на той випадок, якщо система моніторингу покаже, що вимірюваний технологічний параметр вийшов за критичні межі. Настанови Codex Alimentarius щодо застосування системи ХАССП визначають відхилення як «невідповідність граничному значенню». Мають бути при цьому запроваджені процедури для ідентифікації, ізолювання та оцінки продуктів, коли критичні межі в ККТ перевищуються. Таким чином процедури коригувальних дій необхідні для визначення причини виникнення і запобігання повторному відхиленню, подальшого відстеження через моніторинг і повторну оцінку, забезпечення впевненості в ефективності вжитих заходів.

Дані реєструють у протоколах, що дає можливість перевірити, як виробник контролює відхилення і виконує ефективні коригувальні дії.

Надалі здійснюється розроблення процедур перевірки, що дає можливість упевнитися в ефективності функціонування системи. Мета таких перевірок – виявлення помилок, які трапляються під час розроблення й запровадження системи ХАССП на конкретному підприємстві. Перевірка включає наступні елементи:

- підтвердження плану ХАССП;
- внутрішні аудити системи ХАССП;
- калібрування обладнання;
- цільовий відбір і випробування зразків.

Перевірка має здійснюватися відповідно до плану-графіка та щоразу, коли є передумови: результати спостережень на місці, що вказують на можливість порушення критичних меж у ККТ; результати аналізу протоколів, що вказують на непослідовність моніторингу; претензії споживачів або бракування продукції замовниками; нові наукові дані.

Дані перевірок заносять до протоколів, де зазначають методи, дату, відповідальних працівників, організації, виявлені порушення і вжиті заходи.

Логічним кроком у здійсненні контролю безпечності продуктів є документування процедур і реєстрація даних, актування виявлених негативних проявів, необхідних для функціонування системи, слугують доказовою базою того, що процес виробництва перебував під контролем. Система документування ХАССП складається з документів, створених під час розроблення та впровадження системи на підприємстві. Головним документом є план ХАССП із переліком ККТ, вимірюваних параметрів технологічного процесу та їхніх критичних меж. У ньому також представлено коригувальні дії, план

перевірок і перелік записів, які свідчать про те, що процес виробництва перебував під контролем і продукція є безпечною.

Слід зазначити, що членами груп ХАССП можуть бути: заступники директорів з навчально-виховної роботи, шеф-кухарі та кухарі харчоблоків, медичні сестри з дієтичного харчування чи інші медичні працівники закладів. Тому контроль над усуненням виявлених недоліків повинні проводити також зазначені члени груп.

Потрібно відзначити, що система ХАССП стосується тільки безпечності харчових продуктів і не стосується їхньої якості [2]. Порівняно з іншими системами якості ХАССП має низку переваг, зокрема, вона:

- дає змогу ресторанним суб'єктам змінити підхід до безпечності та якості харчових продуктів від ретроспективного до превентивного;
- дає змогу однозначно визначити відповідальність за досягнення безпечності харчових продуктів;
- надає споживачам документально підтверджену впевненість щодо безпечності харчових продуктів;
- забезпечує системний підхід, який включає всі характеристики безпечності харчових продуктів від сировини до кінцевого продукту;
- дає змогу економно використовувати ресурси для управління безпечністю харчових продуктів;
- відповідальність за виконання умов, які гарантують якість продукції, покладає безпосередньо на виробника;
- зменшує перешкоди на шляху до міжнародної торгівлі.

Впровадження такої системи на підприємстві дає змогу визначати, наскільки добре воно контролює процес виготовлення й оцінити його рівень із досягнення рівня безпеки харчової продукції відповідно до встановлених стандартів, що є важливим для забезпечення безпечного та повноцінного харчування в навчальних закладах.

**Висновки.** Система ХАССП зменшує потенційні ризики для здоров'я споживачів від хвороб, спричинених харчовими продуктами, ідентифікуючи, запобігаючи та коригуючи проблеми по всьому харчовому ланцюгу від первинного виробництва до кінцевого споживача. Поряд з підвищенням безпечності харчових продуктів інші вигоди від застосування системи ХАССП включають ефективніше використання ресурсів, заощадження для харчової промисловості та оперативніше реагування на проблеми, пов'язані з безпечністю харчових продуктів. Система ХАССП підсилює відповідальність та ступінь контролю на рівні всієї харчової промисловості. Належним чином впроваджена система ХАССП веде до кращого розуміння та гарантування всіма учасниками харчового сектору безпечності харчових продуктів, тим самим даючи нову мотивацію в їхній роботі. Впровадження ХАССП не означає переладнання процедур забезпечення якості або належної виробничої практики, вже встановлених на підприємстві, проте вона вимагає перегляду цих процедур як частини системного підходу та їхнього належного інтегрування в план ХАССП.

Таким чином, система ХАССП спроможна гнучко реагувати на зміни, пов'язані, наприклад, з удосконаленням конструкції обладнання, зміною у способах оброблення, технологічними розробками та науково-технічним прогресом. Хоча застосування ХАССП є можливим у всіх секторах харчової промисловості та ділянках ланцюга виробництва харчових продуктів, безумовною передумовою застосування системи ХАССП є те, що всі ці сектори повинні функціонувати відповідно до належної виробничої практики (GMP) та Загальних принципів гігієни харчових продуктів. Здатність певного сегменту чи сектору промисловості впроваджувати або підтримувати систему ХАССП залежить від того, якою мірою вони дотримуються цієї практики.

Ефективне застосування ХАССП вимагає повного зобов'язання і залучення до цієї діяльності керівництва та персоналу підприємства. Воно вимагає багатогалузевого

підходу, який повинен включати, за необхідності, ґрунтовні знання з агрономії, ветеринарної санітарії, мікробіології, охорони здоров'я, технології харчових продуктів, охорони навколишнього середовища, хімії, машинобудування тощо, залежно від конкретної ситуації.

#### **Список використаної літератури:**

1. Необхідність впровадження ХАССП [Електронний ресурс] .– режим доступу: <https://dpssc.gov.ua/pres-tsentr/novyny/272/neobkhidnist-vprovadzheniya-nassr-sistemi-upravlinnya-bezpechnisty-ukharchovikh-produktiv-na-osnovi-printsipiv.html>
2. МОН України: Стандарти ХАССП [Електронний ресурс].– режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/standarti-nassr>
3. Система НАССР. Довідник. - Львів: НТЦ "Леонорм-Стандарт", 2013, -218 с.
4. Jones M. Hazard Analysis and Critical Control Points | Processing Plants. Encyclopedia of Dairy Sciences [Internet]. Elsevier; 2002;687–92. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-12-374407-4.00214-4>
5. Popova AY, Trukhina GM, Mikailova OM. Introduction of hazard analysis and critical control points (НАССР) principles at the flight catering food production plant. Hygiene and sanitation [Internet]. Geotar-Media Publishing Group; 2019 Oct 28;95(11):1083–6. Available from: <http://dx.doi.org/10.18821/0016-9900-2016-95-11-1083-1086>
6. Bhernama BG. Study of Hazard Analysis Critical Control Point (НАССР) On Unlabeled Soft Drink Products Sold By Street Traders in Banda Aceh. Elkawnie [Internet]. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry; 2017 Dec 31;3(2). Available from: <http://dx.doi.org/10.22373/ekw.v3i2.2097>

Робота виконана під керівництвом к.е.н., доц. Л.А. БОВШ

Таблиця Б.1

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності НВО КНТЕУ у 2016-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення					
	2016	2017	2018	2019	Абсолютне			Темп приросту, %		
					2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25699	42920	43918	51902	17221	998	7984	-94,2	700,0	-47,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20003	20191	10171	22368	178	-10010	12197	-5723,6	-221,8	-114,1
Валовий прибуток	5696	22739	33747	29534	17043	11008	-4213	-35,4	-138,3	-196,1
Інші операційні доходи	1539	3237	1289	7770	1698	-1948	6481	-214,7	-432,7	-103,4
Адміністративні витрати	3292	9881	19664	17872	6589	9783	-1792	48,5	-118,3	49,2
Витрати на збут	1063	8926	9980	11003	7863	1054	1023	-86,6	-2,9	-144,0
Інші операційні витрати	204	2985	4158	4063	2781	1173	-95	-57,8	-108,1	17225,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	2676	4184	1234	4366	1508	-2950	3132	-295,6	-206,2	-99,5
Інші фінансові доходи	202	5	65	519	-197	60	454	-130,5	656,7	-192,0
Інші доходи	0	0	1	0	0	1	-1	-	-200,0	-
Фінансові витрати	1001	1717	3148	3394	716	1431	246	99,9	-82,8	-235,8
Інші витрати	0	290	133	218	290	-157	85	-154,1	-154,1	-377,1
Чистий фінансовий результат	1537	1645	-1981	482	108	-3626	2463	7,0	-220,4	-124,3



