

УДК 331.108.45

**ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ПОДГОТОВКЕ ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ****Т.В. Подлегаева, О.М. Деревянкина, Д.А. Гудин, И.Г. Евскина**

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский университет «Синергия», Москва, email: tpodlegaeva@yandex.ru

**Аннотация.** Современный менеджмент предприятий индустрии питания в настоящее время сталкивается с рядом проблем, в том числе связанных с дефицитом квалифицированных кадров и необходимостью внедрения новых комплексных и системных подходов, основанных на принципах менеджмента качества. Целью работы являлось определить эффективность методов подготовки линейного персонала предприятий индустрии питания путем использования комплексного подхода и разработать практическую реализацию внедренных методов с оценкой эффективности. В ходе исследования использованы теоретические и эмпирические методы исследования, а также статистические инструменты управления качеством. В работе проанализирована эффективность основных методов обучения и подготовки сотрудников с точки зрения производственного и обслуживающего персонала, а также сотрудников HR-департаментов. По результатам опроса было выявлено, что наиболее эффективным методом обучения производственные сотрудники выделили наставничество, обслуживающий персонал – тренинги, деловые игры. Используя полученные на первом этапе результаты на примере кафе-кондитерской была разработана и осуществлена комплексная программа подготовки сотрудников на основании оценки необходимых компетенций для каждой группы. Обучение проводилось в комплексе, сочетая различные методы и формы обучения, включающих как теоретическую базу, так и непосредственную отработку практических знаний. Оценка эффективности показала положительную динамику как при определении уровня сформированных компетенций у сотрудников, так и рост финансовых показателей организации.

**Ключевые слова:** компетенции, ресторанный бизнес, комплексный подход, диаграмма Парето, обучение, кофе.

**APPLYING A COMPREHENSIVE APPROACH TO PERSONNEL TRAINING IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES****T.V. Podlegaeva, O.M. Derevyankina, D.A. Gudin, I.G. Evskina**

Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education "Moscow University "Synergy", Moscow, email: tpodlegaeva@yandex.ru

**Abstract.** Modern food industry management currently faces a number of challenges, including a shortage of qualified personnel and the need to implement new, comprehensive, and systemic approaches based on quality management principles. The aim of this study was to determine the effectiveness of training methods for line personnel at food industry enterprises using an integrated approach and to develop a practical implementation of the implemented methods, including an effectiveness assessment. The study utilized theoretical and empirical research methods, as well as statistical quality management tools. The effectiveness of key employee training and development methods was analyzed from the perspectives of production and service personnel, as well as HR department staff. The survey revealed that production employees identified mentoring as the most effective training method, while service personnel rated training and business simulations as the most effective. Using the results obtained during the first stage, a comprehensive employee training program was developed and implemented using a pastry shop as an example, based on an assessment of the necessary competencies for each group. Training was conducted comprehensively, combining various methods and forms of instruction, including both theoretical foundations and hands-on practical training. The performance assessment showed positive dynamics both in determining the level of developed competencies among employees and in the growth of the organization's financial indicators.

**Keywords:** Competencies, restaurant business, integrated approach, Pareto diagram, training, coffee.

Дата поступления статьи в редакцию: 08.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 25.06.2026

### Введение

Современный менеджмент предприятий индустрии питания в настоящее время сталкивается с рядом проблем, связанных с дефицитом квалифицированных кадров, изменением потребительских предпочтений, а также необходимостью внедрения новых современных технологий, включая комплексный и системный подход, основанный на принципах менеджмента качества. Для сохранения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития, организации должны постоянно обновлять и совершенствовать операционные процессы, в том числе используя системы управления качеством. Одним из основных направлений в условиях "кадрового голода", является формирование внутреннего кадрового потенциала путем подготовки персонала и формирования необходимых компетенций в рамках дальнейшего развития предприятия.

Качество продукции и услуг в предприятиях сферы питания напрямую зависят от уровня квалификации персонала, а управление качеством, в свою очередь, невозможно без системной подготовки. Разработка стандартов и регламентов, которые сегодня в достаточном количестве присутствуют в основной массе предприятий питания, не решают проблему качества, если персонал не владеет необходимыми для выполнения определенных видов задач, компетенциями. Решить данную проблему можно только в применении комплексного и персонализированного подхода к подготовке кадров, включающем профессиональное обучение, практические навыки и постоянный мониторинг результатов.

Подготовку персонала к решению проблем необходимо рассматривать не просто как образовательную функцию, а как один из главных инструментов стратегического управления человеческими ресурсами, направленный на формирование соответствующих компетенций сотрудников и, как следствие, повышение конкурентоспособности организации и операционной эффективности каждого работника. Комплексный подход позволяет связать персональный опыт и знаний сотрудника со стратегией развития предприятия в целом.

Подготовка персонала представляет собой «процесс и результат профессионального обучения и/или образования, включающего в себя формирование мотива профессиональной деятельности и опыта ее реализации в производственной среде предприятия» [1]. В данном исследовании мы сосредоточимся на профессиональном обучении сотрудников предприятий общественного питания, прежде всего с позиции менеджмента, т.е. с построения бизнес-процессов эффективного обучения, используя при этом комплексный подход.

В отличие от классического профессионального образования, внутрифирменная комплексная подготовка линейного персонала способна решать узконаправленные практические задачи повышения производительности труда и операционной эффективности.

В данное время существуют различные методы подготовки сотрудников для решения профессиональных задач. Под методами подготовки будем понимать способ управленческого воздействия на сотрудников, применяемый предприятием для формирования у них необходимых профессиональных компетенций.

Профессиональные компетенции - качественные характеристики работника, отражающие совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. Важность формирования профессиональных компетенций в ресторанной индустрии, как в области обслуживания, так и в области производства в настоящее время отмечают многие авторы [2, 3].

Подготовка сотрудников на рабочем месте осуществляется с использованием различных методов и технологий, однако часть из них, как показывает практика, эффективно используемая ранее, в современных условиях становится невостребованной и невоспринимаемой обучающимися. В данном контексте происходит увеличение затрат на обучение персонала, которое в итоге не приводит к планируемому результату. В современных рыночных условиях возникает острая необходимость точно и целенаправленно проводить подготовку персонала, определяя наилучший вектор развития.

Зачастую при формировании групп на программы обучения или подготовку кадров не учитывается ряд факторов, которые напрямую могут повлиять на эффективность процесса. Участники чаще всего не проходят предварительную оценку по степени владения материалом обучения, опыту работы, мотивации к обучению и т.д. Вследствие чего нередко можно наблюдать ситуацию, когда на единую программу привлекается весь персонал. В такой ситуации сотрудники с большим опытом часто демотивированы обучаться, многие из них уже неоднократно

проходили данные курсы и новых знаний не получают. Другие, например, новые сотрудники не имеют достаточной базы для изучения и понимания профессионального материала обучения и, соответственно, не могут освоить информацию, показывая низкий показатель эффективности обучения. Такой подход заведомо ошибочно несет как экономические потери, так и профессиональную некомпетентность и низкую мотивацию персонала.

Данная проблема еще более критична для предприятий малого и среднего бизнеса, при этом эксперты отмечают, что для таких предприятий из-за ограниченности ресурсов рекомендуется более продуманный подход к формированию бюджета на обучение и подготовку [4, 5].

#### **Цель исследования**

Целью настоящей работы являлось определить эффективность методов подготовки линейного персонала предприятий индустрии питания путем использования комплексного подхода и разработать практическую реализацию внедренных методов.

#### **Материал и методы исследования**

Исследования проводились с привлечением специалистов и линейного персонала предприятий общественного питания г.Москвы разных типов и концепций. В работе были использованы теоретические и эмпирические методы. Теоретические методы заключались в анализе литературных источников по теме исследования, а также профессиональных стандартов в сфере общественного питания.

Эмпирические методы заключались в использовании метода анкетирования с целью оценки эффективности методов обучения, метод оценочных листов для диагностики профессиональных компетенций сотрудников; диаграмма Парето для выявления наиболее значимых проблем в профессиональных компетенциях сотрудников. Для изучения эффективности обучения использовался метод сравнительного анализа и методика ассесмент-центра. Обработка полученных данных осуществлялась методами количественного и сравнительного анализа.

В качестве инструмента для анализа данных исследований в процессе подготовки была применена статистический инструмент управления качеством - контрольная карта Шухарта [6, 7]. Данный метод является графическим инструментом, позволяющим понять управляемость процесса. Несмотря на то, что данный инструмент применяется в крупных промышленных объемах, мы решили использовать его в данной работе для оценки стабильности процесса подготовки и сравнения результатов обучения с заложенными ранее критическими пределами (верхней контрольной границей Ucl и нижней контрольной границей Lcl). Использование контрольной карты призвано лучше понять процесс и детальный анализ результатов позволит спроектировать улучшения в последующей стратегии [8].

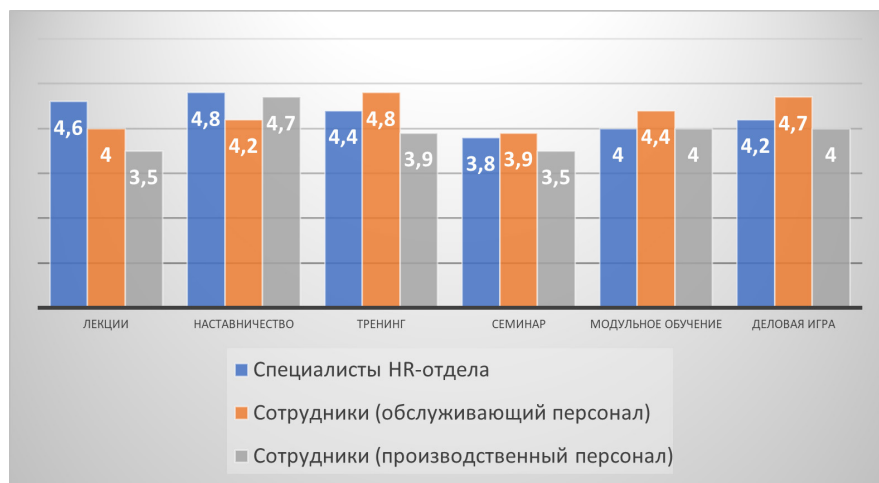
#### **Результаты исследования**

Разработка комплексных программ требует обоснования необходимых методов обучения, перед формированием элементов программы важно выделить какие методы внутрифирменной подготовки проводятся в настоящее время и какие из них показывают наибольшую эффективность. С этой целью нами на первом этапе исследований были проведено изучение мнений трех категорий сотрудников предприятий индустрии питания: специалистов HR-департаментов, в функционал которых входит в том числе подготовка персонала, а также двух основных категорий линейного персонала: производственного (повара) и обслуживающего (официанты и бармены). В исследовании приняли участие в общей сложности 76 человек из разных типов предприятий сферы питания, из них - 23 сотрудника HR-департаментов, 18 поваров и 35 официантов. Деление по возрастным группам и уровню образования не проводилось.

Для оценки были отобраны наиболее распространенные методы проведения профессионального обучения: лекции, наставничество, тренинг, семинар, модульное обучение, деловая игра [9, 10]. Оценка проводилась по 5-ти бальной системе. Данные исследований представлены на рисунке 1.

Результаты исследования показали, что наиболее эффективным методом подготовки для производственного персонала (поваров) является наставничество (4,8 балла), он занял лидирующую позицию со значительным отрывом от остальных методов и форм подготовки, наименьший результат был получен для семинаров и лекций (3,5 балла), также повара посчитали

неэффективными тренинги и деловые игры (3,9 и 4 балла, соответственно), так как эти формы не несут практического содержания для данной категории работников. Семинар, также как и лекции, был признан по результатам опроса наименее эффективным методом, для многих респондентов была непонятна данная форма подготовки, заключающаяся в устных обсуждениях вопросов и проверки знаний, без практического подтверждения.

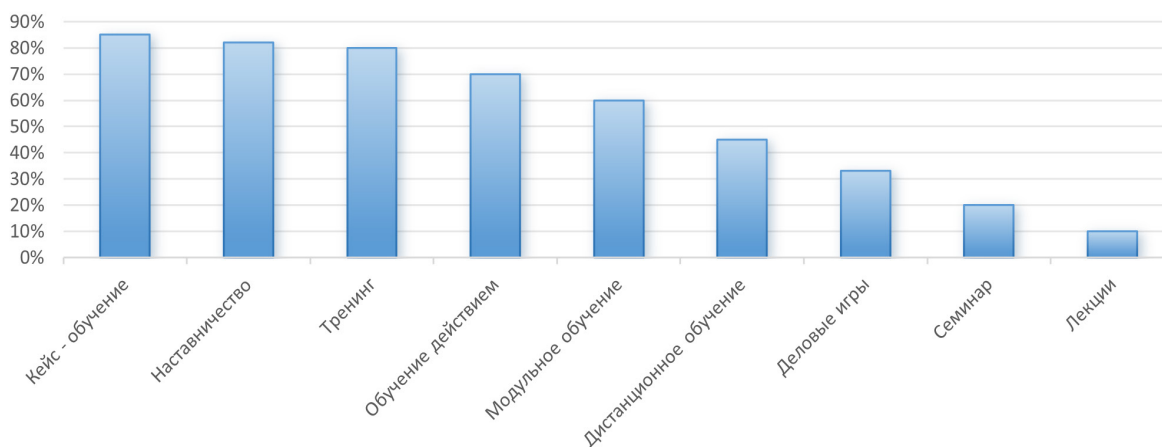


**Рис. 1.** Оценка эффективности методов обучения по мнению сотрудников

Для обслуживающего персонала (официанты, бариста) эффективными методами подготовки являются тренинги и деловые игры (4,8 и 4,7 баллов, соответственно), где, по мнению сотрудников, наглядно отрабатываются практические навыки работы с гостями.

Специалисты HR-департаментов в большинстве оценивали применяемые методы с точки зрения затрат и удобства проведения подготовки. В данной группе эффективными посчитали наставничество (4,8 баллов), так как данный вид подготовки осуществляется чаще всего собственными специалистами на рабочем месте, и часто не требует дополнительного привлечения финансирования и отвлечения работников от основных обязанностей. Также высокий балл (4,6 баллов) получил такой метод подготовки, как лекция, специалисты мотивировали это тем, что данный метод можно использовать одновременно для большого количества сотрудников, в том числе и проведение в дистанционном формате, что значительно сокращает временные и финансовые ресурсы.

Далее был проведен опрос среди специалистов HR-департаментов предприятий индустрии гостеприимства с целью определения наиболее часто используемых методов подготовки персонала в организациях. Всего в опросе приняли участие 23 респондента. Результаты показали, что 93% программ подготовки проходит на рабочем месте сотрудника, 7% программ реализуются вне рабочего места (преимущественно в форме стажировки на других предприятиях сети). Статистика применения различных методов подготовки персонала представлена на рисунке 2.



**Рис. 2.** Статистика применения методов подготовки линейного персонала

Анализ данных показал, что наиболее часто реализуемыми методами подготовки являются: кейс-обучение, наставничество, тренинги (85, 82, 80%, соответственно), что, как показали представленные выше исследования по мнению опрошенных сотрудников, являются наиболее эффективными методами.

Каждый метод направлен на развитие профессиональных или поведенческих знаний, умений и навыков обучаемых, 87% опрошиваемых специалистов указали, что кейс-обучение и наставничество в большей степени способствует формированию профессиональных компетенций, тренинги больше подходят для формирования личностных и поведенческих компетенций.

Однако, при выборе методов для формирования дальнейших комплексных программ, несмотря на низкую оценку эффективности лекций по мнению линейных сотрудников, полностью данный метод исключать нецелесообразно, поскольку лекции выполняют важную информативную функцию, позволяющую систематизировать теоретические основы профессиональной деятельности, чего нельзя добиться только при использовании практических инструментов.

В рамках дальнейшей работы мы предлагаем осуществлять подготовку персонала, применяя комплексный подход, включающий, как формирование навыков профессиональных (Hard Skills), так и компетенций и навыков Soft Skills. В таком комплексном подходе существует возможность комбинирования двух и более методов подготовки для получения необходимого эффекта. Определяющим фактором выбора обучающих методик является желаемая конечная цель обучения, определяемая кадровой политикой предприятия, направленной на поддержание ее функционирования и развития.

Дальнейшие исследования проводили на базе сети кафе-кондитерских в г.Москва. Разработанная комплексная программа включала в себя несколько последовательных этапов:

1. Первоначальная диагностика актуального уровня знаний и профессиональных компетенций линейного персонала с дальнейшим формированием групп в соответствии с недостающими знаниями и компетенциями
2. Разработка программ подготовки под конкретные задачи и категории персонала
3. Реализация программ подготовки на рабочих местах с использованием отобранных методов
4. Итоговая оценка результатов обучения и оценка эффективности обучения

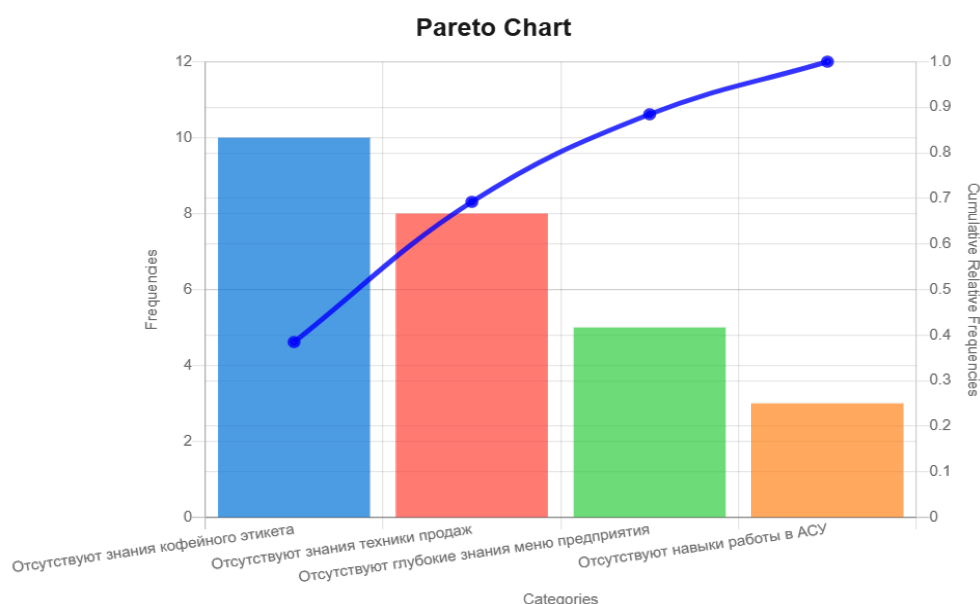
На первом этапе основной задачей для достижения эффективности подготовки выступала необходимость целенаправленного формирования групп персонала для прохождения подготовки. Для формирования групп обучающихся был использован избирательный метод, заключающийся в оценке профессиональных и поведенческих компетенций линейного персонала с помощью специально разработанного оценочного листа. Оценочный лист разрабатывался на основании составленной модели «Компетенции официанта», сформированной на основе Профессиональных стандартов и требованиям конкретного предприятия к знаниям и умениям сотрудников [11].

В исследовании приняли участие 14 официантов и бариста. По результатам заполнения и анализа оценочного листа все сотрудники были разбиты на группы, при этом на основании оценочных характеристик, ряд сотрудников попали в несколько групп (табл.1). Для визуализации исследования нами была использована диаграмма Парето, которая отражает приоритеты в обучении и выявления наиболее слабых мест сотрудников (рис.3).

Таблица 1

**Распределение сотрудников по группам**

Группа	Характеристика недостающих компетенций	Количество
А	Отсутствуют знания техники продаж	8
Б	Отсутствуют навыки работы в АСУ	3
В	Отсутствуют глубокие знания меню предприятия	5
Г	Отсутствуют знания кофейного этикета	10



*Рис. 3. Диаграмма Парето*

Анализ диаграммы Парето показал, что 70% ключевых проблем сконцентрированы всего в двух группах: "Г" - отсутствие знаний кофейного этикета - 38,5% и группе "А" - отсутствие знаний техники продаж - 30,8%. Именно для этих направлений было принято решение о первоочередной организации обучающих мероприятий, поскольку согласно закону Парето, их устранение обеспечит максимальный эффект в повышении качества работы сотрудников. В связи с этим были разработаны соответствующие программы профессиональной подготовки: Программа А «Техники продаж», Программа Г «Знание кофейного этикета» с дальнейшей оценкой эффективности, в том числе и через финансовые показатели деятельности предприятия. Показатели двух оставшихся групп "Б" и "В" имели незначительный вес, однако их игнорировать нецелесообразно, было принято решение развивать их на следующих этапах или в индивидуальном порядке.

Для реализации программы группы "А" был выбран интегрированный (модульный) метод обучения состоящий из теоретического тренинга «Активные продажи» с элементами лекции и обучения действием. Цель данной программы заключалась в формировании теоретических и практических навыков продаж и взаимодействия с гостями.

Тренинг содержал 5 модулей:

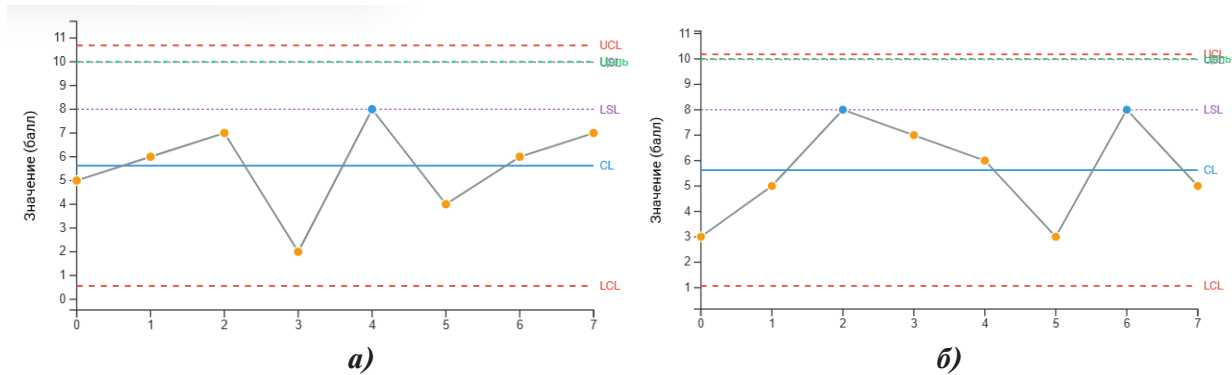
1. Создание правильного первого впечатления.
2. «Исследование гостя». Принципы общения с разными гостями.
3. Работа с возражениями клиента, снятие сомнений при заказе блюда.
4. Методы продаж.
5. Техника продаж.

После теоретических основ модуля сразу происходило практическое обучение действиям, тем самым полученные знания официанты сразу отработали, корректировали и закрепили с менеджером и экспертами, которые выступали в роли потенциальных гостей. По результатам сбора обратной связи в процессе интегрированного обучения официанты отметили положительную динамику в следующих компетенциях: умение создавать доверительное, положительное первое впечатление у гостя; способность выявлять потребности различных категорий гостей; определять возможности и своевременность продаж; отработку навыков работы с возражениями и предложения альтернатив. В результате бальной оценки данный метод обучения был оценен сотрудниками на 9,2 из 10.

Для реализации программы для группы "Г" было применен метод сравнительного анализа. Подготовка проходила в три этапа. Цель обучения работников по данной программе заключалась в формировании знаний о подаче кофе, технологий приготовления, вкусовых особенностях напитка, а также компетенций, позволяющих грамотно и выразительно описывать кофе в рамках процесса продажи. Актуальность данных вопросов обусловлена в первую очередь тем,

что в во многих предприятиях питания кофе является одним из самых популярных напитков, при этом в кафе-кондитерской реализуются не только классические виды кофе, но и специфические, которые требуют более глубоких знаний официантов и барменов при продажах [12].

На первом этапе до проведения обучения участникам были представлены 4 образца кофе, которые они оценивали по 3 критериям: аромат сухого кофе; аромат заваренного кофе; вкус свежеприготовленного напитка. Оценка проводилась по 10-бальной шкале. Для анализа итоговых данных использовали карты Шухарта. Результат оценки кофе по образцу 1 по критерию "Аромат сухого кофе" до обучения переставлен в диаграмме на рисунке 4.

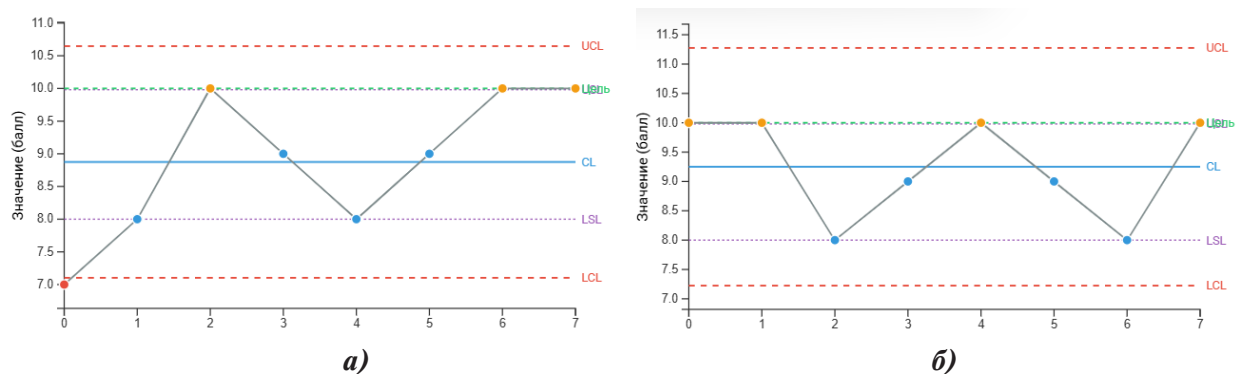


**Рис. 4.** Контрольная карта Шухарта оценки показателя аромата сухого кофе (а) и оценки готового напитка (б) участников программы до обучения (0-7 - номер участника)

Анализ данных рисунка 4 показал, что среднее значение оценок показателей качества аромата сухого кофе и оценки готового напитка составило 5,94 баллов, при этом разница в оценках была довольно значительной - 4,8 балла. Каждый участник оценивал критерии, исходя из собственных предпочтений и опыта, не понимая специфику оценки данного напитка.

На следующем этапе обучающимся была проведена комплексная программа обучения, которая включала мини-лекцию (теоретическая основа) и мастер-класс (практическая составляющая программы). В процессе теоретического обучения были раскрыты следующие вопросы: места произрастания кофе, сбор урожая, способы обжарки кофе, оценка показателей качества кофе и другие вопросы, напрямую связанные с напитком. Особое внимание было уделено оценке органолептических показателей кофе, что существенно влияет на формирование необходимых компетенций участников. На мастер-классе было продемонстрировано приготовление напитка разными способами, с акцентом на особенности данного процесса и каждого этапа.

После обучения официантам вновь предлагалось повторить оценку тех же 4 сортов кофе, как и на первом этапе. Итоговый результат оценки кофе образца 1 после обучения представлены на рисунке 5.



**Рис. 5.** Контрольная карта Шухарта оценки показателя аромата сухого кофе (а) и оценки готового напитка (б) участников программы после обучения (0-7 - номер участника)

Данные рисунка 5 показали, что оценки сотрудников отличались большей однородностью и, несмотря на то, что показатель у одного обучающегося (одна точка) вышел за пределы нижней контрольной линии, интервал между оценками сократился в два раза, и итоговый балл оценки повысился до 9,13. Результаты могут говорить о стабильности результатов оценки, а также систематизированном и более детальном понимании оценки показателей качества кофе.

Сотрудники оценили программу обучения на 9,7 баллов из 10, несмотря на то, что лекции оценивались ими ранее как неэффективные и непривлекательные. Но в комплексе с мастер-классом, лекционный материал был определен как необходимый инструмент для более глубокого понимания продукта и самого процесса. По мнению опрашиваемых, полученные в программе теоретические знания и практические навыки, позволят более осознанно и аргументированно предлагать кофе потребителям, а также определять и учитывать предпочтения гостей по напитку.

На следующем этапе комплексной программы после проведенного обучения нами было проведена оценка их эффективности. В данном случае эффективность такого рода обучения не всегда можно оценить достаточно точно. Во-первых, возможен отсроченный эффект, то есть обучение даст результаты не сразу после его завершения, а только по прошествии определенного времени. Возможен также накопительный эффект, когда достаточно высоких результатов можно ожидать только после серии тренингов.

В данной работе нами был применена методика Ассесмент-центр (центр оценки), которая позволяет сделать вывод о компетенциях сотрудника, его профессиональных знаниях. Оценка проводилась экспертами по разработанным критериям для каждой программы обучения. По итогам испытания сделан вывод о эффективности программ. Процедура оценки заняла три часа. В качестве экспертов выступали управляющий, технолог сети, бар-менеджер предприятия.

Оценка знаний участников экспертами проводилась по 5 бальной системе от 1 (очень слабо) до 5 (Превосходно).

В качестве задания 1 для группы А необходимо было предложить конфликтному гостю новинку недели с целью продажи блюда. В этом случае оценке подлежат такие компетенции, как умение пользоваться методами продаж, коммуникабельность, красноречивость, умение расположить гостя, способность слушать и доносить до второй стороны свои аргументы. Задание 2 - предложить гостю цитрусовый кофейный Раф, задача официанта красноречиво, аргументированно и привлекательно описать вкусовые особенности кофе.

Пределы эффективности обучения выбраны на основании заложенных ранее критериев, минимальный предел составил 16 баллов.

Итоговые данные по обучению групп представлены на рис. 6, 7. Для интерпретации данных в качестве инструмента была использована контрольная карта Шухарта.

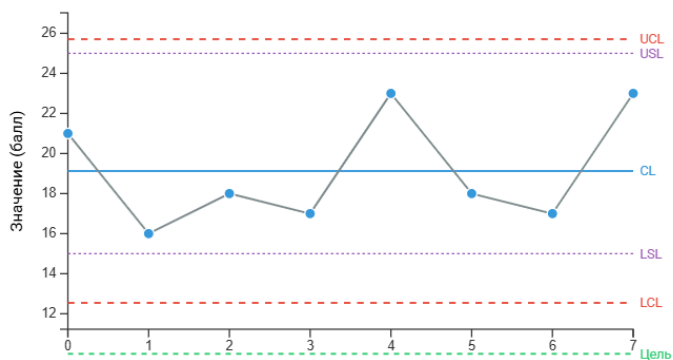


Рис. 6. Средний балл результатов оценки экспертов по группе официантов «А»

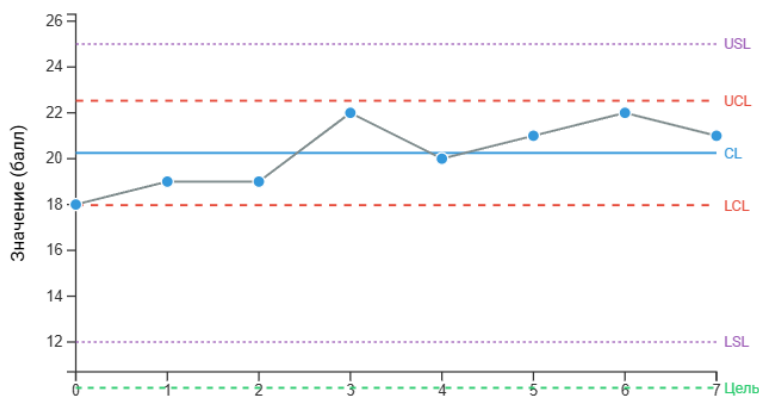
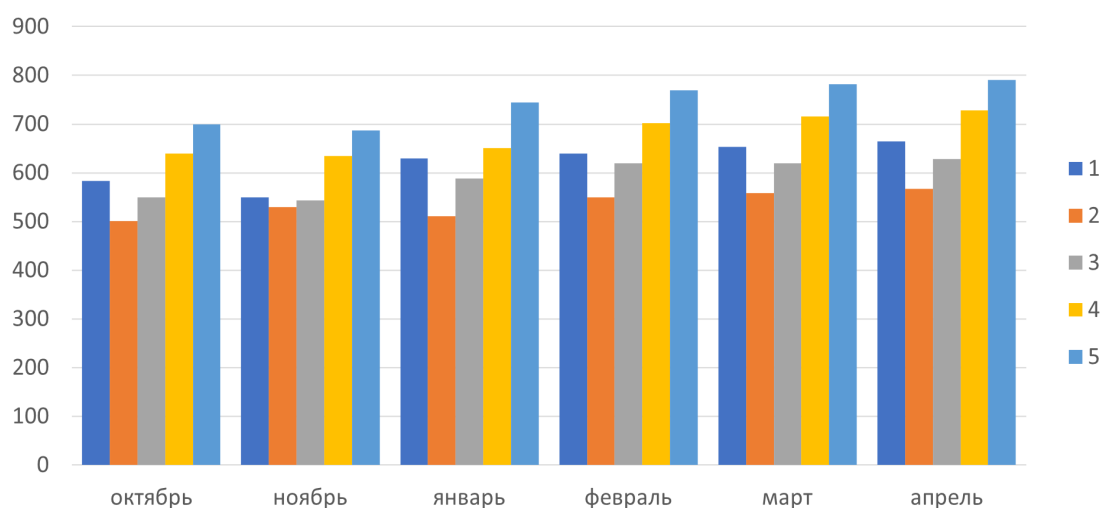


Рис. 7. Средний балл результатов оценки экспертов по группе официантов «Г»

Сравнительный анализ карт Шухарта по двум группам обучения позволяет сделать выводы об эффективности комплексных программ подготовки, поскольку средние балльные оценки, полученные участниками от экспертов выше установленного ранее порога эффективности в 16 баллов. При этом анализ показал, что участники группы "Г" показали более высокие и стабильные результаты, что может быть обусловлено как спецификой самого процесса обучения, так и изначально более высокой заинтересованностью и вовлечением сотрудников в процесс обучения, что ранее и показало на изучении обратной связи. Данные контрольные карты подтверждают необходимый уровень стабильности процесса обучения, а единичные выходы балльных оценок некоторых участников не могут носить системного характера и в последствии могут быть скорректированы в индивидуальном порядке.

Эффективность проведенного обучения также оценивали по финансовым показателям каждого официанта по выручке, сравнивая показатели трех месяцев до обучения и в течение трех месяцев после обучения. Из данного исследования был исключен декабрь, который является наиболее прибыльным месяцем в году в связи с проведением банкетов и праздничных новогодних мероприятий, что необъективно повлияло бы на сравнительную оценку. Для сравнительной оценки были выбраны 5 официантов, имеющих примерно одинаковый стаж и опыт работы на данном предприятии. Данные представлены на рисунке 8.



**Рис. 8.** Данные по выручке 5 официантов в месяц (данные октябрь 2025 - апрель 2026 г), тыс. рублей

Исследования показали, что после обучения среднемесячная выручка всех официантов увеличилась в среднем на 10,3%. У официанта 2 наблюдается наименьший прирост - 8,6%, это вероятно связано с индивидуальными особенностями личностных качеств сотрудника, а также недостаточным, по сравнению с другими участниками обучения, опытом работы, дальнейшую работу с ним решено было проводить в индивидуальном порядке.

**Заключение**

Таким образом, проведенные исследования и практическая реализация решений показали эффективность применения комплексного подхода в подготовке линейного персонала предприятий индустрии питания на примере кафе-кондитерской. Использование данных инструментов позволит в будущем создавать комплексные решения в подготовке всех категорий сотрудников не только в сфере общественного питания, но и в других сферах, связанных с коммуникациями с потребителями.

**Литература**

1. Карелова Р.А. Подготовка кадров для предприятия: конструирование понятия // Проблемы современного образования. 2024. № 1. DOI: 10.31862/2218-8711-2024-1-101-115 EDN: UEGZAL.
2. Кавадина Е.В., Хохлова С.Н., Фасахутдинова А.Н., Богданова М.А. Особенности формирования профессиональных компетенций при подготовке профиля «технология и организация ресторанного сервиса» // Профессиональное обучение: теория и практика: материалы IV Междунар. науч.- практ. конф., Ульяновск, 31 мая 2021 г. Ульяновск: УлГПУ, 2021. С. 467-476. EDN: LTZCSM.

3. Мусийчук С.В. «Душа обедает сама»: специфика понятия «профессиональная культура» в подготовке специалистов технологии и организации общественного питания // Мир науки. Педагогика и психология. 2025. Т. 13. № 3. EDN: BYIMTQ.
4. Arroyo-Lopez P.E., Sbracamto-Solns M. de L., Blvarez-Castacyn L., Guzmбn-Lopez A. Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants // Journal of Foodservice Business Research. 2017. Vol 20(1). DOI: 10.1080/15378020.2016.1192881.
5. Gusti T., Gunawan T., Gunawan A. Rancangan human resources analytics untuk pelatihan karyawan pemasaran penjualan di restoran x // Jurnal Administrasi Bisnis. 2022. DOI: 10.26593/jab.v18i2.6175.167-188 EDN: DTUXBL.
6. Шпер В.Л., Шереметьева С.А., Смелов В.Ю., Хунузиди Е.И. Контрольные карты Шухарта - простой, но не лёгкий для применения инструмент анализа данных // Известия высших учебных заведений. Черная Металлургия. 2024. № 67(1). С. 121-131. DOI: 10.17073/0368-0797-2024-1-121-131 EDN: BYVLBO.
7. Домнин А.Д. Применение контрольных карт Шухарта при формировании системы управления качеством предоставления бытовых услуг населению // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2 (51). С. 210-213. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.256 EDN: EENINM.
8. ГОСТ Р ИСО 7870-2-2015 Национальный стандарт Российской Федерации. Статистические методы. Контрольные карты. Часть 2. Контрольные карты Шухарта.
9. Варварина Н.М. Инновационные образовательные технологии подготовки специалистов в сфере ресторанного сервиса// Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015.Т. 33. С. 21-25. EDN: VCEAAR.
10. Тимон А.Б. Инновационные подходы к обучению ресторанного персонала: от стандартов до эмоционального интеллекта// Инновационная наука. 2025. № 8-2. EDN: GCLUOT.
11. Профстандарт: 33.013 Официант, бармен. [Электронный ресурс]. URL: <https://classinform.ru/profstandarty/33.013-oficyant-barmen.html?ysclid=mobezr15qv100794991> (дата обращения 16.04.2026).
12. Подлегаева Т.В., Евскина И.Г. Исследования потребительских предпочтений в сегменте кофейных напитков// Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 111-123. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_5\_111 EDN: ZHKNBA.