УДК 005.591.6:642.5-057.874
JEL: A19; D29; I29; M19; O33

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ ШКОЛЯРІВ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

©2020 П'ЯТНИЦЬКА Г. Т., ГРИГОРЕНКО О. М., П'ЯТНИЦЬКА Н. О., ЛИТВИН Н. Ю.

УДК 005.591.6:642.5-057.874
JEL: A19; D29; I29; M19; O33

П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., П'ятницька Н. О., Литвин Н. Ю. Інноваційний розвиток організації харчування школярів як невід'ємна складова управління сучасними закладами загальної середньої освіти

Мета статті – проведення комплексного аналізу й оцінювання інноваційних процесів, що відбуваються нині в організації шкільного харчування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) України та спрямовані на вдосконалення управління їх діяльністю. Для досягнення мети застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Уточнено змістову сутність деяких понять теорії та практики організації харчування. Встановлено, що інновації для розвитку організації харчування школярів у сучасних ЗЗСО здійснюються за напрямами: оновлення Збірника рецептур страв для школярів; розробки багатоваріантного меню страв, скомплектованих сніданків і обідів; організації виробництва напівфабрикатів і готової продукції, нових форм обслуговування учнів; забезпечення нових форм комунікації між учнями (їх батьками) і завідувачем виробництва шкільної їдальні тощо. Проведено оцінювання показників якості організації харчування в 10 школах різних районів м. Києва, що мають неоднаковий рівень схильності до інноваційних змін. Визначено наявність достатньо сильного кореляційного зв'язку між упровадженням інновацій в організацію харчування у ЗЗСО та баловою оцінкою якості цієї організації. Виявлено, що кожна інновація має певні переваги та ймовірні недоліки її впровадження, для подолання яких необхідно планувати та реалізовувати запропоновані управлінські заходи. Обґрунтовано висновок, що системний підхід до вирішення комплексу питань, пов'язаних з інноваційними процесами в організації харчування, дозволить підвищити ефективність, безпечність і якість харчування учнів ЗЗСО і сприятиме вдосконаленню управління їх діяльністю. Констатовано, що презентовані результати підійдуть для вдосконалення управління ЗЗСО та закладами ресторанного господарства, що організовують харчування за місцем навчання.

Ключові слова: *управління, організація харчування, інноваційний розвиток, заклад загальної середньої освіти, методи обслуговування, мультипрофільне харчування, заклад ресторанного господарства, дизайн.*
DOI: *https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-471-481*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *15.*

П'ятницька Галина Тезіївна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)*
E-mail: *gal_x67@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-3463-133X*
Researcher ID: *N-2033-2016*
Scopus Author ID: *56658682700*

Григоренко Олег Михайлович *– кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри інженерно-технічних дисциплін, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)*
E-mail: *xxoid@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2847-0149*

П'ятницька Ніла Олексіївна *– кандидат економічних наук, професор, професор, Київський університет туризму, економіки і права (вул. Генерала Жмаченка, 26, Київ, 02192, Україна)*
E-mail: *pjatniol2016@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4657-2245*

Литвин Наталія Юріївна *– кандидат економічних наук, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства, Київський університет туризму, економіки і права (вул. Генерала Жмаченка, 26, Київ, 02192, Україна)*
E-mail: *lytvyn.nataliia.y@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-7800-8668*

UDC 005.591.6:642.5-057.874
JEL: A19; D29; I29; M19; O33

Piatnytska G. T., Hryhorenko O. M., Piatnytska N. O., Lytvyn N. Yu. Innovative Development of the Organization of Catering of Schoolchildren as an Integral Part of the Management of Modern Institutions of General Secondary Education

The article is aimed at carrying out a comprehensive analysis and an evaluation of innovative processes that are currently taking place in the organization of school meals of general secondary education institutions (GSEI) of Ukraine and aimed at improving the management of their activities. To achieve the aim, general scientific and special research methods were used. The content essence of some concepts in the theory and practice of catering are closer defined. It is determined that innovations for the development of the organization of catering of schoolchildren in modern GSEI are being implemented in the following directions: updating the collection of recipe dishes for schoolchildren; development of a multi-variant menu of dishes, composed breakfasts and lunches; organization of production of semi-finished products and finished products, new forms of student service; providing new forms of communication between students (their parents) and the head of school canteen production, etc. The assessment of the quality of organization of catering in 10 schools of different districts of city of Kyiv, which have not same level of propensity for innovative changes, is carried out. It is determined that there is a sufficiently strong correlation between the introduction of innovations in the organization of catering in GSEI and the score assessment of the quality of this organization. It is identified that each innovation has certain advantages and probable disadvantages of its implementation, in order to overcome which it is necessary to plan and implement the proposed management measures. Concluding it is substantiated that a system approach to solving a complex of issues related to innovative processes in the organization of catering will increase the efficiency, safety and quality of nutrition of GSEI students and will contribute to improving the management of their activities. It is justified that the presented results are suitable for improving both the management of GSEI and the restaurant facilities organizing meals at the place of study.

Keywords: *management, organizing the catering, innovative development, general secondary education institution, service methods, multi-profile catering, restaurant establishment, design.*
Fig.: *2.* ***Tabl.:*** *3.* ***Bibl.:*** *15.*

Piatnytska Galyna T. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)*
E-mail: *gal_x67@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-3463-133X*
Researcher ID: *N-2033-2016*
Scopus Author ID: *56658682700*

Hryhorenko Oleh M. *– PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Engineering and Technical Disciplines, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)*
E-mail: *xxoid@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2847-0149*

Piatnytska Nila O. *– PhD (Economics), Professor, Professor, Kyiv University of Tourism, Economics and Law (26 Henerala Zhmachenka Str., Kyiv, 02192, Ukraine)*
E-mail: *pjatniol2016@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4657-2245*

Lytvyn Nataliia Yu. *– PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Tourism and Hospitality, Kyiv University of Tourism, Economics and Law (26 Henerala Zhmachenka Str., Kyiv, 02192, Ukraine)*
E-mail: *lytvyn.nataliia.y@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-7800-8668*

Вирішення проблем управління закладами освіти в будь-якій країні світу – одне з найбільш пріоритетних завдань у межах реалізації стратегії соціально-економічного розвитку. Останнє, передусім, обумовлено тим, що ці заклади відіграють ключову роль у процесі формування інтелектуально та фізично розвиненого підростаючого покоління і, таким чином, прямо чи опосередковано виконують важливі функції для досягнення як мінімум трьох (якісна освіта, подолання голоду та міцне здоров'я) із 17 глобальних цілей сталого розвитку.

Вищеназвані цільові установки вимагають від керівників та інших працівників закладів освіти (у т. ч. закладів загальної середньої освіти) налагодження такого управління всіма процесами, щоб заклад, з одного боку, міг надавати якісні освітні послуги, а з іншого – створювати всі необхідні умови для забезпечення нормального фізичного розвитку та безпеки життєдіяльності учнів та/або студентів під час навчання та перебування в закладі. Вагому роль у формуванні фізично здорової особистості та/або відновленні енерговитрат під час навчання в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) відіграє те, яким чином у цих закладах організоване харчування школярів, яким чином та якого змісту приймаються управлінські рішення за результатами оцінювання якості цього харчування. Не менш важливим є і те, чи здатен керівник закладу освіти переймати прогресивний досвід, чи має він необхідні компетентності та ресурси, щоб впроваджувати інноваційні шляхи розвитку. Актуальною є і проблема трансферу інноваційних технологій організації харчування за місцем навчання, що мають враховувати специфіку організації навчального процесу в тому чи іншому закладі, а також статеву та вікову диференціацію тих, для кого планується організовувати харчування.

Різні проблемні аспекти управління ЗЗСО, у т. ч. організації в них навчального процесу та харчування школярів, висвітлювалися у працях як іноземних, так і українських науковців. Так, наприклад, В. Мгомезулу (*V. Y. Mgomezulu*) [1] провів аналіз національної стратегії інклюзивної освіти на 2017–2021 рр. у Республіці Малаві та запропонував підходи, що можуть стимулювати позитивну Я-концепцію в учнів, а також сприятимуть зміні мислення у процесі управління розвитком шкіл. З. Онишків у своїй книзі [2] розглянув принципи, методи, функції управління ЗЗСО, особливості планування та обліку роботи в цих закладах, зміст, види і методи внутрішньошкільного контролю, систему державного контролю за діяльністю закладу освіти тощо. Особливу увагу вищеназваний науковець приділив висвітленню специфіки організації методичної роботи та керівництва освітнім процесом в умовах малочисельної початкової школи. Л. Мартинець [3] детально зупинилася на основах управління розвитком навчального закладу з позиції програмно-цільового підходу, презентувала вимоги до керівництва педагогічним колективом. М. Могильний, Н. Валентинова, Т. Шарова [4] на основі моніторингу позитивних сторін і недоліків приділили увагу структурі організації шкільного харчування. Вони обґрунтували висновок, що розробка та реалізація регіональних соціальних програм допомагає поліпшувати харчування у школах (у т. ч. для старшокласників), забезпечує підтримку управління ЗЗСО.

Нами також проводилися дослідження різних проблемних аспектів управління розвитком і специфіки організації харчування у ЗЗСО, вивчалися джерела інновацій, спрямованих на вдосконалення роботи закладів ресторанного господарства, у т. ч. таких, що організовують харчування за місцем навчання [5–7 та ін.]. Поряд із цим, у ході наших нинішніх до-

сліджень встановлено, що в Україні протягом трьох останніх навчальних років відбувається реформування організації харчування учнів ЗЗСО, яке базується на активному впровадженні різного типу інновацій. Ці процеси висвітлені в ряді публікацій, які були підготовлені за участі працівників-практиків та державних службовців департаментів (управлінь) освіти і науки [8–13].

Незважаючи на вищенаведені публікації та увагу широкого загалу до проблем управління ЗЗСО, у т. ч. в частині організації якісного харчування школярів за місцем навчання, і дотепер керівники достатньо великої кількості ЗЗСО не тільки недооцінюють їх важливість, але і не мають необхідних знань та/або практичних навичок для їх вирішення. Так, наприклад, проведений нами аналіз результатів управління організацією шкільного харчування у ЗЗСО м. Києва в останні декілька років та дані деяких публікацій [8] дозволяють констатувати, що більш активно інноваційні зміни відбувалися в Печерському, Шевченківському, Оболонському, Деснянському районах столиці України. Водночас у Голосіївському, Дарницькому, Дніпровському, Солом'янському районах у процесі управління ЗЗСО недостатньо уваги приділялося впровадженню інновацій в організацію харчування за місцем навчання. Виникають певні складності й у розумінні трактувань нових термінів і понять, що супроводжують процес інноваційних змін в управлінні ЗЗСО, у т. ч. у тій частині, що пов'язана з новаціями в організації харчування школярів.

У зв'язку з усім вищенаведеним *метою* цього дослідження є проведення комплексного аналізу та оцінювання результатів інноваційних процесів, що відбуваються нині в організації шкільного харчування ЗЗСО України. Це, своєю чергою, сприятиме подальшій активізації трансферу інноваційних змін, які позитивно впливають на загальні результати управління розвитком ЗЗСО. Для досягнення поставленої мети передбачається уточнення деяких понять у теорії та практиці організації харчування, а також науково-теоретичне обґрунтування доцільності прогресивних інноваційних змін.

Для досягнення поставленої мети було використано *загальнонаукові та специфічні методи дослідження*, зокрема: порівняльного аналізу, систематизації, економіко-математичного моделювання для визначення залежності оцінки якості харчування від ступеня задоволеності учнів наданими послугами харчування у ЗЗСО, методи анкетного опитування школярів та експертного оцінювання для визначення балових оцінок і коефіцієнтів вагомості різних показників якості організації харчування у ЗЗСО. Зокрема, зібрано експертні думки та оцінки замовників послуг з організації харчування – працівників управлінь освіти при районних у м. Києві державних адміністраціях; Департаменту освіти і науки – виконавчого органу КМДА, відповідального за організацію харчування в закладах освіти в м. Києві; надавачів послуг з організації харчування – керівників підприємств – організаторів харчування у ЗЗСО.

Прийняття управлінських рішень (у т. ч. щодо будь-яких інноваційних змін) потребує чіткого розуміння нових термінів і понять, що, як правило, супроводжують цей процес. Як показало наше дослідження, одним із таких понять, що стосується нової форми організації харчування у ЗЗСО, є «мультипрофільне харчування» (від англ. *multi* – багато), що буквально фактично означає багатопрофільне харчування. Проте на офіційних сайтах і в багатьох публікаціях [8–11] це поняття часто ототожнюють з поняттям обслуговування з використанням «шведського столу» і можливістю школярів здійснити вибір серед кількох страв на вибір. Останнє, на наш погляд, дуже звужує та частково викривляє його зміст (тим більше, що, згідно з результатами наших досліджень, сьогодні жодна школа м. Києва не перейшла повністю на цю форму обслуговування). Поряд з організацією «шведського столу» в ЗЗСО залишилися і традиційні методи обслуговування: самообслуговування з використанням роздавальної лінії та буфетного прилавка, а також обслуговування офіціантами (подавальниками страв). Таким чином, поняття «мультипрофільне харчування» по своїй суті більше відповідає фактичному стану організації обслуговування в шкільних їдальнях, в яких поряд із впровадженням «шведського столу» використовують й інші методи та форми обслуговування.

Сучасна практика інноваційних змін у розвитку організації харчування школярів обумовила появу ще одного нового терміна – «кулінарна лінійка «шкільне харчування», який по суті відповідає інноваційним процесам, що пов'язані з оновленням технології приготування страв у шкільних їдальнях із заморожених напівфабрикатів високого ступеня готовності [9–11]. З'явилися інновації і на виробництві. Вони, зокрема, пов'язані з: централізованим виробництвом напівфабрикатів і готової продукції; впровадженням дабл-меню, що сприяє урізноманітненню асортименту. Останнім часом в Україні активно ведеться робота й по створенню нових рецептів страв і активному їх впровадженню в шкільних їдальнях [12].

Забезпечення дітей шкільного віку достатнім, якісним і безпечним харчуванням, як уже наголошувалося вище, є загальнодержавним стратегічним пріоритетом. Для вирішення проблем цього забезпечення на рівні сучасних вимог в Україні починаючи з 2018 р. проводиться реформування організації харчування в межах підвищення результативності управління діяльністю ЗЗСО, в основу якого покладено використання прогресивних інновацій [8].

За результатами дослідження організації харчування у школах м. Києва, інновації, які нині активно впроваджуються, можна поділити на такі групи:

- оновлення Збірника рецептур страв для їдалень ЗЗСО;
- розробка багатоваріантного меню страв, а також скомплектованих сніданків і обідів;
- організація виробництва напівфабрикатів і готової продукції для шкільних їдалень;
- організація нових форм обслуговування учнів;
- використання нових підходів до створення комфортних умов для учнів у залі для споживання їжі;
- забезпечення нових форм комунікації між учнями (їх батьками) і завідувачем виробництва шкільної їдальні (*рис. 1*).

Усі інновації, як свідчить рис. 1, тісно пов'язані між собою. Так, наприклад, багатоваріантність страв і скомплектованих сніданків і обідів, включених у меню, пов'язана з необхідністю доставки ширшого асортименту напівфабрикатів і готової продукції, централізовано виробленої на підприємствах харчової промисловості та/або фабриках-кухнях. Для забезпечення багатоваріантності приготування страв необхідно налагодити тісний прямий і зворотний зв'язок між учнями ЗЗСО та їх батьками (особливо початкової школи) й особами, які відповідальні за організацію харчування, з метою виявлення їх бажання одержати певну страву або певний варіант скомплектованого сніданку (обіду). Асортимент страв, включених у меню, залежить від інновацій в обслуговуванні учнів: при обслуговуванні по типу «шведський стіл» (повне самообслуговування), як правило, асортимент страв ширший (школи Печерського та Оболонського районів м. Києва), ніж при частковому самообслуговуванні з вибором скомплектованих обідів (сніданків) з двох запропонованих варіантів однакової вартості (школи Шевченківського району м. Києва). Під час обіду за кошти батьків учням старших класів може бути запропонований на роздавальній лінії також вільний вибір страв (як, наприклад, у школі № 285 м. Києва) на основі дабл-меню, що схоже на меню скомплектованого обіду, але фіксована в ньому тільки перша страва, а інші можна вибирати з кількох альтернативних (запропонованих). Вартість обіду в останньому випадку залежить від вибору страв. Найменший асортимент страв пропонують при обслуговуванні офіціантами (подавальниками-кухарями), тому що в меню включають один варіант сніданку та один варіант обіду (як, наприклад, у школа № 99 та № 276 м. Києва).

Заслуговують на увагу інновації, виявлені нами, в налагодженні комунікаційних зв'язків між учнями і керівником їдальні (завідувачем виробництвом). Так, у школі № 90 учні або батьки оплачують вартість обідів через Приватбанк, вказуючи прізвище та ім'я учня, номер школи та клас. Одержаний рахунок передають заввиробництвом, який виписує згідно з рахунком певну кількість талонів на скомплектовані обіди. За цими талонами учні на роздавальні отримують певний варіант обіду, який пропонують учням у двох варіантах різної вартості. Якщо вартість обох варіантів скомплектованих обідів (сніданків) – однакова, то відповідальні за організацію харчування дітей за допомогою мобільного зв'язку збирають інформацію про замовлення певних варіантів обідів або сніданків і обідів. Останній варіант організації обслуговування учнів застосовується в школах № 53 та № 61 Шевченківського району м. Києва. У школі № 285, в якій обіди учні 5–11 класів беруть на роздавальні та комплектують своє меню самостійно на основі пропозиції страв у дабл-меню (меню вільного вибору), вартість обіду залежить від вибору страв. Для розрахунку в цьому випадку зручно використовувати електронну картку, яку батьки періодично поповнюють певною сумою грошей. Для розрахунків за безоплатне харчування пільгових категорій учнів можна порекомендувати використати досвід розрахунку в шкільних їдальнях м. Тернополь електронною «Соціальною карткою тернополянина». Її використання дозволяє ввести автоматизований облік кількості дітей пільгових категорій, які отримали сніданки (чи обіди) у шкільних їдальнях [15]. Важливою умовою їх використання є наявність терміналів для здійснення розрахунків за харчування (у Тернополі вони встановлені в половині шкіл міста).

У школах Шевченківського району м. Києва широко використовують також напівфабрикати та готову продукцію, виготовлену на підприємстві(ах) харчової промисловості, що дозволяє не тільки підвищити якість харчування, але й значно підвищити економічну ефективність роботи шкільної їдальні [8].

Варто наголосити, що в ході дослідження було виявлено тенденцію щодо підвищення вимог споживачів (школярів) до якості й асортименту страв у закладах ресторанного господарства за місцем навчання. У зв'язку з цим активізувалася робота з оновлення Збірника рецептур страв. До цієї роботи долучилися як спеціалізовані науково-дослідні організації, так і ентузіасти – майстри кулінарної справи [12].

В управлінні організацією харчування у ЗЗСО суттєве значення відіграє і створення комфортних умов в обідній залі завдяки розробці та впровадженню високоестетичного дизайну, використання різних художніх засобів, кольорової гами, красивих меблів, зручного їх розміщення, підтримання відповідного санітарно-гігієнічного стану зали для споживання їжі. Прикладом для наслідування за цим показником може бути їдальня школи № 240 м. Києва, в якій використана ціла гама кольорів ніжно-зеленого кольору, на стінах намальовані дерева, колони також стилізовані під дерева з використанням штучних матеріалів, стелю прикрашають гілки розлогого дерева. За допомогою зручних меблів у залі цієї школи створено окремі зони: біля стіни з вікнами перпендикулярно

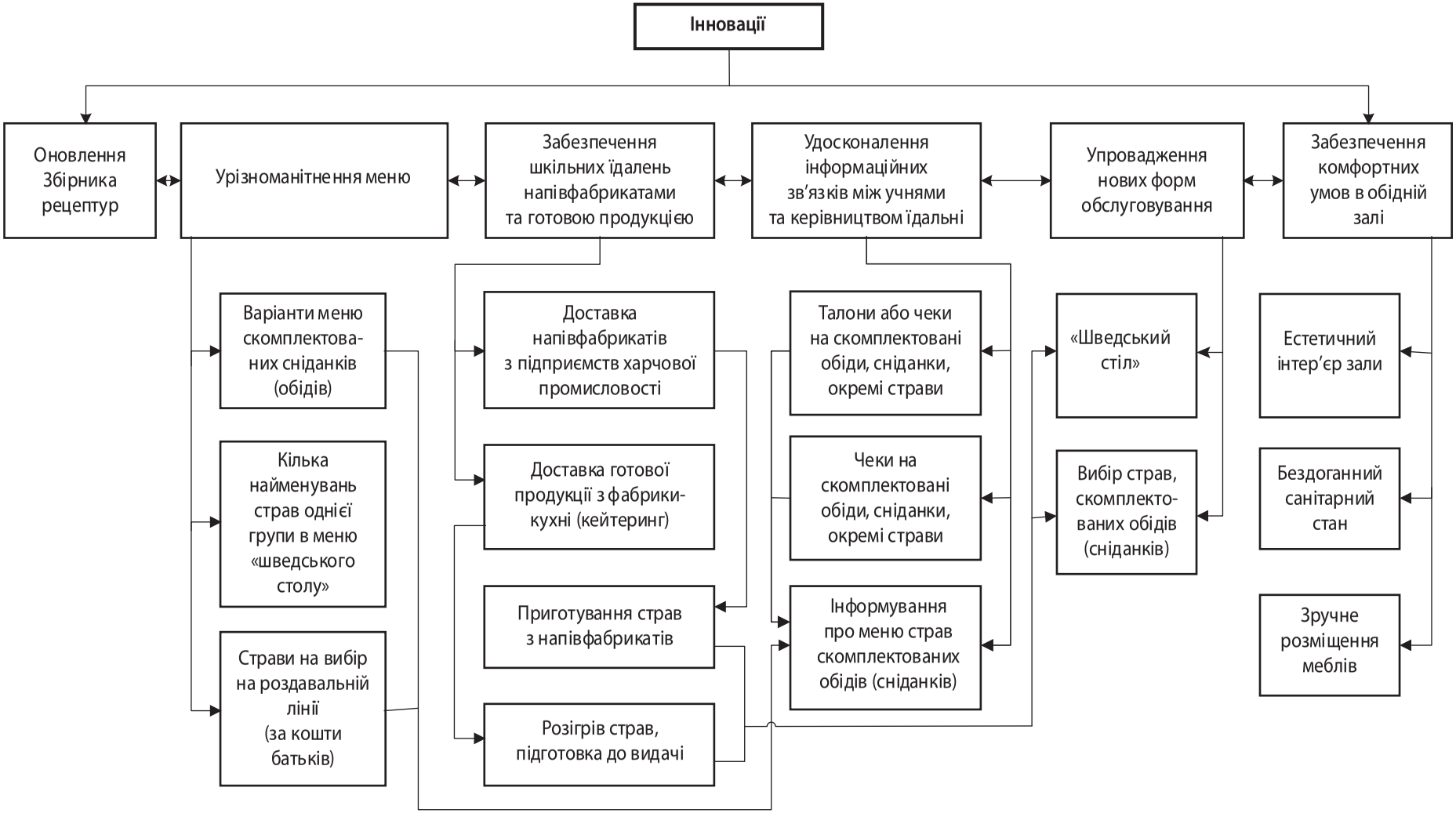

Рис. 1. Види інновацій в організації харчування учнів закладів загальної середньої освіти

Джерело:. розроблено авторами за результатами дослідження у ЗЗСО України.

до неї розміщені дивани, а між ними – прямокутні столи, у другому ряду розміщено прямокутні столи, а в третьому – квадратні зі зручними різнокольоровими стільцями. Усе це створює атмосферу святковості в обідній залі, яка доповнюється музикою та показом на великому екрані, який прикріплений на торцевій стіні зали, важливих подій у житті школи (танцювальних і спортивних конкурсів, святкування початку навчального року, Нового року тощо). Заслуговує на увагу й інтер'єр їдальні школи № 90, де використано різні художні засоби: як малюнки, так і дуже приємна гама кольорів. Інтер'єр обідньої зали школи № 47 хоча і немає особливих художніх рішень, але поєднання красивої гами кольорів та зручно розміщених меблів також сприяє формуванню атмосфери комфортності в залі.

Для оцінювання наслідків інноваційних змін в організації харчування в процесі управління ЗЗСО України у 2019/2020 навчальному році було проведене анкетне опитування учнів 1–4 класів, які повністю забезпечені безоплатним харчуванням за місцем навчання. Опитування проводилось у 10 школах п'яти районів м. Києва: Дніпровському (школа № 99), Деснянському (№ 276), Печерському (№ 47, 88, 90, 133), Шевченківському (№ 53, 61) та Оболонському (№ 240, 285). Зведені результати опитування презентовано в *табл. 1*.

страв, бути свідками роздратувань і не дуже уважного, а іноді й не зовсім ввічливого ставлення до них з боку персоналу їдальні. Саме це й позначилося на їх оцінці цього показника.

Варто зауважити, що в їдальні школи № 240, як і в школі № 99, відсоток незадоволених організацією харчування школярів однаковий (30% від загальної кількості). Проте відсоток позитивних відгуків про якість організації харчування у школі № 240 перевищує 38% (*табл. 2*), і більшість з них свідчить про достатньо високий рівень культури обслуговування, а тому й оцінка за цим показником знаходиться на рівні 4,45 бала (див. табл. 1). У ході опитування за показником культури обслуговування в одній зі шкіл (№ 276) були отримані дані, що погано корелюються з оцінкою у 5 балів (див. табл. 1), оскільки ніхто зі школярів не тільки не зробив жодного зауваження, але і не написав позитивного відгуку. Останнє можна частково пояснити недосвідченістю учнів початкової школи в оцінюванні факторів якості харчування та недостатньою, як виявилося, їх поінформованістю, як саме це потрібно робити. Проте в цілому наведений недолік суттєво не вплинув на загальні висновки.

Порівнюючи дані табл. 1 і табл. 2, робимо висновок, що в цілому учні початкової школи достатньо об'єктивно оцінили цей показник. Про це свідчить і

Таблиця 1

Оцінка якості організації харчування за місцем навчання учнями початкової школи, бал (за 5-баловою шкалою)

Показники якості	Номер школи										У середньому
	99	276	47	88	90	133	53	61	240	285	
1. Асортимент страв ($П_1$)	4,26	3,92	4,84	4,53	4,56	4,57	4,79	4,53	4,40	4,08	4,45
2. Якість страв ($П_2$)	4,16	4,01	4,66	4,26	4,72	4,46	4,41	4,76	4,37	4,31	4,41
3. Культура обслуговування ($П_3$)	3,96	5,0	4,83	4,32	4,4	4,38	4,67	4,85	4,45	4,06	4,49
4. Комфортні умови в залі ($П_4$)	2,75	3,74	4,73	4,91	3,54	3,70	5,0	4,93	4,32	4,20	4,18
Загальна оцінка*	3,90	4,14	4,76	4,46	4,41	4,34	4,67	4,74	4,39	4,17	4,40

Примітка: * – загальна оцінка розрахована з урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного показника якості за формулою: $К_я = \Sigma П_i \cdot W_i$, де i – індекс показника якості організації харчування, $i = \overline{1,4}$; $П_i$ та W_i – одиничний i-й показник і його вагомість відповідно.
Коефіцієнти вагомості були визначені методом експертних оцінок, відповідно до яких подальші розрахунки проводилися за формулою: $К_я = 0{,}276 \cdot П_1 + 0{,}345 \cdot П_2 + 0{,}207 \cdot П_3 + 0{,}172 \cdot П_4$.

Джерело: розроблено авторами за результатами опитування школярів у ЗЗСО м. Києва.

Результати аналізу даних табл. 1 дозволяють зробити висновок про те, що по всіх показниках якості, тісно пов'язаних з інноваційними процесами в організації харчування у ЗЗСО, середня оцінка більша чотирьох балів. Найвища вона за показником «Культура обслуговування» – 4,49 бала. Проте в половині шкіл вона далека від відмінної. Особливо низька ця оцінка у школі № 99 (3,96 балів), в якій під час опитування діти звертали увагу на те, що їм доводиться невиправдано довго чекати на роздавальні

рис. 2, побудований на основі об'єднання та визначення кореляції між показниками табл. 1 і табл. 2. Як бачимо на рис. 2, чим більше зауважень висловили школярі, тим нижча оцінка показника культури обслуговування у процесі організації харчування у ЗЗСО. Аналогічну тенденцію спостерігаємо і при оцінюванні інших показників, що характеризують організацію харчування школярів за місцем навчання. При цьому найнижча середня оцінка була поставлена за показником «Комфортні умови в залі» – в се-

Таблиця 2

Структура учнів початкової школи за кількістю позитивних і негативних відгуків у розрізі показників якості організації харчування у закладах загальної середньої освіти, %

Показники	Номер школи										У середньому*
	99	276	47	88	90	133	53	61	240	285	
Відсоток негативних відгуків, зауважень (незадоволених організацією харчування)											
1. Асортимент страв	45,0	64,9	4,2	43,5	21,4	12,5	0,0	6,25	57,9	76,5	33,22
2. Якість страв	70,0	62,2	4,2	5,8	0,0	0,0	0,0	6,25	35,5	35,3	21,93
3. Культура обслуговування	30,0	0,0	8,3	14,5	0,0	25,0	0,0	6,25	30,3	20,6	13,50
4. Комфортність умов	45,0	23,7	4,2	2,2	26,8	25,0	0,0	1,56	16,1	16,2	16,08
Відсоток позитивних відгуків (задоволені організацією харчування за всіма показниками)											
Загальна кількість	0,0	0,0	79,2	0,0	0,0	50,0	23,8	0,0	38,2	0,0	19,12

Примітка: * – за всіма школами дослідженої вибірки.

Джерело: розроблено авторами за зведеними результатами опитування школярів у ЗЗСО м. Києва.

редньому 4,18 бала, а в їдальні школи № 99 вона взагалі нижча трьох балів – 2,75 бала. Цим показником у школі № 99 не задоволений майже кожний другий учень, оскільки інтер'єрі їдальні не застосовано ніяких художніх засобів, меблями в обідній залі служать використані шкільні парти, за якими з обох сторін сідає по 6 учнів. Саме тому під час опитування школярі скаржилися на те, що їм тісно та незручно сидіти (85% від загальної кількості опитаних у школі); багато учнів незадоволені санітарним станом зали і столів (45% опитаних), санітарним станом столового посуду (25% опитаних) тощо.

Трохи заниженою, на наш погляд, була оцінка цього показника комфортності умов організації харчування у школі № 90, в якій не було нарікань на санітарний стан. Водночас у цій школі діти більш прискіпливо оцінили стан меблів та їх розміщення (78,57% незадоволених від загальної кількості опитаних) та інтер'єр зали (25% незадоволених), і це при тому, що він був кращий, ніж у інших школах (за винятком школи № 240). У цілому ж за показником комфортності умов організації харчування за місцем навчання ситуація аналогічна до тієї, що була встановлена за показником культури обслуговування: чим більше негативних відгуків, тим нижче учні оцінюють комфортність умов (див. рис. 2).

Особливої уваги заслуговують показники «Якість страв» та «Асортимент страв» (див. табл. 1). Менше середнього рівня незадоволених цими показниками у школах Печерського та Шевченківського районах м. Києва, тобто в тих школах, в їдальнях яких проводиться значна робота з розширення та оновлення асортименту страв, упроваджуються інноваційні технології їх приготування. Низькі оцінки виставлені за цими показниками у школах № 99 та № 276, в яких учням пропонують один варіант сніданку та обіду, тобто не запроваджуються інновації, спрямовані на мультипрофільність в обслуговуванні та варіативність підходів до формування меню.

Судячи з даних на рис. 2, чим більше незадоволених якістю та асортиментом страв серед учнів ЗЗСО із числа опитаних, тим нижча балова оцінка цих показників. Тому закономірним є висновок, що інноваційний процес, спрямований на забезпечення варіативності страв і скомплектованих сніданків та/або обідів для учнів ЗЗСО має позитивні стратегічні перспективи для розвитку та подальшого впровадження у школах як невід'ємна складова підвищення результативності діяльності як закладів ресторанного господарства у ЗЗСО, так і всього процесу управління ЗЗСО. Такий підхід до організації харчування створює можливість учням за власним бажанням робити вибір страв, у результаті чого вони, як споживачі, задоволені, суттєво зменшуються відходи, раціонально використовуються кошти, виділені на харчування державою та/або батьками.

Розширення асортименту страв для організації високоякісного шкільного харчування може, передусім, відбуватися за рахунок оновлення Збірника рецептур і розробки нових технологій приготування страв спеціалістами, які мають відповідні знання з основ організації дитячого харчування та досвід роботи в закладах ресторанного господарства. Водночас, ураховуючи, що найбільш кваліфіковано таку роботу можуть виконати спеціалізовані наукові установи, до неї у 2019–2020 рр. був залучений Інститут громадського здоров'я ім. О. М. Марзієва НАМН.

Встановлено, що більшість шкільних їдалень м. Києва мають усі необхідні умови для приготування страв, але виконання повного виробничого циклу пов'язано зі значними витратами (передусім, часовими). А тому використання закладами ресторанного

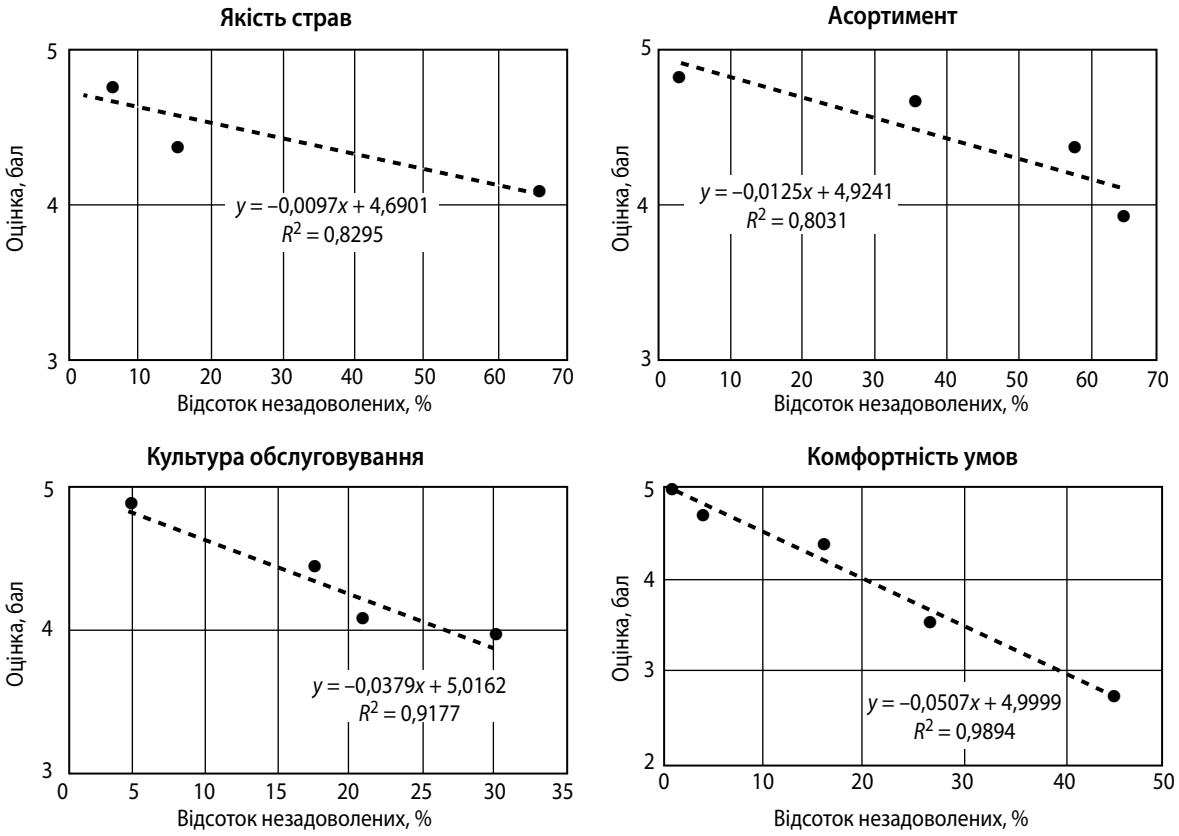

Рис. 2. Взаємозв'язок між оцінками показників якості організації харчування учнів початкової школи у закладах загальної середньої освіти та відсотком незадоволених, які дали негативні відгуки на відповідні показники

Джерело: розроблено авторами за зведеними результатами опитування у ЗЗСО м. Києва.

господарства у ЗЗСО напівфабрикатів високого ступеня готовності та готової охолодженої чи гарячої продукції, доставленої в термоконтейнерах, дозволяє суттєво зменшити витрати виробництва [8], створюючи передумови для покращання загальних результатів управління ЗЗСО. Згідно з оцінками експертів, за умови централізованого забезпечення шкільних їдалень напівфабрикатами та готовою продукцією економія витрат за електроенергію становить приблизно 48%, води – 53%, фонду оплати праці – 50%, клінінгу – 40%. Крім того, значно зменшується потреба в обладнанні, особливо на первинну механічну обробку продовольчої сировини.

Усвідомлюючи важливість інноваційних змін в організації харчування школярів за місцем навчання як з позиції виконання цільових установок сталого розвитку, так і з точки зору переваг економічного характеру в межах управління ЗЗСО, вже багато керівників шкіл за підтримки районних і міських адміністрацій розробили та поступово реалізують плани щодо їх упровадження. Так, наприклад, про масштабність інноваційних процесів у шкільних їдальнях міста Києва свідчать такі дані: у 2018/2019 навчальному році визначені нами вище інновації були впроваджені у значній кількості шкіл столиці, зокрема безоплатне харчування учнів 1–4 класів та пільгових категорій учнів 5–11 класів у новому форматі організовано у 76 школах шести районів міста Києва, що становить 22% загальної кількості ЗЗСО [8]. Найкраще ця робота проведена в Шевченківському районі, в якому зміни в організацію харчування внесені у плани управління розвитком усіх шкіл району. З урахуванням й інших інновацій нові форми організації харчування на початку 2020 р. впровадили 54% ЗЗСО міста Києва [10]. За даними заступника голови КМДА В. Мондріївського, найбільш популярною є пропозиція страв за дабл-меню та скомплектованих сніданків і обідів у кількох варіантах. Такі інноваційні зміни в меню та організації харчування відбулися у 2020 р. ще в більшій кількості столичних шкіл, ніж це було у 2019 р. [11]: за дабл-меню/меню з варіативними комплексними сніданками та/або обідами харчуються учні 114 шкіл, «шведський стіл» функціонує в їдальнях 58 шкіл, оновлений асортимент страв реалізують у 41 школі.

Потужний вплив на забезпечення якості та безпеки харчування школярів має впровадження та застосування науково обґрунтованої системи контролю, що базується на постійно діючих процедурах, заснованих на принципах HACCP [10; 13]. У 2019 р. багато київських шкіл почали дотримуватися в управ-

лінні розвитком, у т. ч. організації харчування школярів, цієї системи контролю. Позитивним з точки зору підтримки інноваційних змін є і виділення у 2020 р. 240,2 млн грн (з урахуванням коштів громадського бюджету та державної субвенції) на оновлення харчоблоків закладів освіти у м. Києві [11].

У цілому позитивно оцінюючи інноваційні підходи до розвитку організації харчування у ЗЗСО та основні результати їх реалізації на практиці, насамкінець пропонуємо об'єктивно визначити як переваги, так і можливі прорахунки та труднощі, пов'язані з досягненням поставленої мети щодо гарантування безпеки та належної якості харчування учнів за місцем навчання в межах забезпечення результативного управління діяльністю ЗЗСО (*табл. 3*).

Порівняння інновацій, спрямованих на розвиток організації харчування у ЗЗСО України, свідчить про те, що кожна інновація має як переваги, так і може бути пов'язана з певними ризиками, якими не можна нехтувати та які проявляються в різного роду прорахунках (див. табл. 3). Керівники кожного ЗЗСО та закладів ресторанного господарства, що здійснюють організацію харчування за місцем навчання школярів, обов'язково повинні шукати шляхи подолання негативних факторів впливу на результати управління своєю діяльністю. Тому спробуємо визначити, що саме може сприяти зменшенню впливу негативних факторів у процесі реалізації вищенаведених інноваційних змін (див. табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння переваг і недоліків інновацій в організації харчування школярів з визначенням імовірних шляхів зменшення негативного впливу на результати управління діяльністю закладів загальної середньої освіти

Інновація	Переваги	Недоліки, прорахунки, складнощі, ризики	Зменшення впливу негативних факторів
1. Оновлення Збірника рецептур	Введення у Збірник рецептур нових страв з урахуванням уподобань дітей	У рецептуру можуть бути введені інгредієнти, не рекомендовані дітям	До розробки Збірників рецептур необхідно залучати спеціалізовані науково-дослідні установи
2. Розробка багатоваріантного меню	Учням подобається запропонована різноманітність страв і скомплектованих сніданків/обідів) та можливість вибрати те, що подобається, особливо на «шведських столах»	1. Досягти нормативної цінності сніданку чи обіду при виборі страв важко. 2. Застосування «шведських столів» з появою коронавірусної хвороби (COVID-19) заборонено [14]	1. Поживна цінність і вартість скомплектованих обідів обох варіантів повинна бути ідентичною. 2. Проводити роз'яснювальну роботу серед учнів щодо вибору страв. 3. Оптимізувати форму розрахунку
3. Нові форми обслуговування (мультипрофільне харчування)		1. Учням 1–4 класів важко самостійно вибирати страви на «шведському столі». 2. Пандемія, обумовлена появою коронавірусної хвороби, виключає можливість його застосування	1. Персонал і вчителі повинні надавати допомогу учням (особливо молодших класів) при виборі страв. 2. Необхідно розробляти чіткий графік харчування учнів по класах на певних перервах
4. Централізоване виробництво напівфабрикатів і готової продукції	Значна економія витрат на виробництво напівфабрикатів і готової продукції	Збільшення витрат на доставку та зберігання продукції	Постійний моніторинг попиту на певні види страв і розрахунок необхідної кількості напівфабрикатів і готової продукції
5. Упровадження сучасних форм комунікації	ІТ-технології дозволяють налагодити зв'язки між учнями та працівниками, відповідальними за організацію харчування	Відсутня професійно розроблена автоматизована інформаційна система, яка охоплює вирішення всього комплексу проблем	На часі розробка автоматизованої системи управління організацією харчуванням у ЗЗСО
6. Нові підходи до забезпечення комфортних умов у залі їдальні ЗЗСО	Комфортність і естетична задоволеність завдяки нестандартним художнім рішенням, розміщенню меблів у залі зі створенням зон; красивому дизайну зали; використанню телевізора тощо	Розміщення меблів у залі зі створенням нестандартних зон може призвести до зменшення кількості місць у залі	Знаходити найбільш раціональний спосіб розміщення меблів зі збереженням комфортного дизайну зали

Джерело: розроблено авторами за результатами власних досліджень.

Варто наголосити, що періодично можуть виникати непередбачувані ситуації, що впливають як на управління ЗЗСО, так і на організацію харчування школярів за місцем навчання. Так, наприклад, у зв'язку з поширенням коронавірусу (COVID-19) було заборонено самообслуговування учнів за принципом «шведський стіл» [14]. У ході дослідження було виявлено, що в цей період у школах почали використовувати пластмасовий одноразовий посуд. Це, своєю чергою, може збільшувати витрати на організацію харчування.

Опитування учнів і батьків свідчить про те, що з початку 2020/2021 навчального року якість послуг з організації харчування в умовах пандемії суттєво погіршилася: дітям 1–4 класів гаряче харчування під час сніданків часто замінюють бутербродами з чаєм, кефіром тощо; одноразовий посуд, який використовують для відпуску страв, не завжди відповідає їх обсягу, і діти нарікають на те, що вони не наїдаються і т. п. Більш жорсткими стали вимоги до розміщення меблів у залі: відстань між столами повинна бути не менше 1,5 м. За столом повинно сидіти не більше чотирьох осіб. Як зазначено в постанові «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» Міністерства охорони здоров'я України, «…у разі неможливості забезпечення дітей гарячим харчуванням, організація харчування відбувається шляхом роздачі попередньо фасованої харчової продукції відповідно до норм харчування у закладах освіти, передбачених постановою Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2004 р. № 1591» [14].

ВИСНОВКИ

Управління ЗЗСО є далеко непростим, оскільки має поєднувати в собі прийняття управлінських рішень як з питань забезпечення якісної організації навчального процесу, так і відтворення життєдіяльності школярів під час нього. За умови обмежених фінансових можливостей, прояву інших негативних чинників, що відповідним чином впливають на управління розвитком ЗЗСО, у т. ч. організацію харчування школярів за місцем навчання, впровадження прогресивних інновацій у цей процес може сприяти вирішенню багатьох проблемних питань.

Результати проведеного аналізу свідчать, що сьогодні тільки системний підхід до вирішення комплексу питань, пов'язаних з інноваційними процесами у сфері організації харчування у ЗЗСО, дозволить суттєво підвищити ефективність, безпечність та якість харчування учнів закладів освіти. Було встановлено наявність достатньо сильного кореляційного зв'язку між упровадженням інновацій в організацію харчування у ЗЗСО та баловою оцінкою якості цієї організації у школах м. Києва. Разом із тим вважаємо, що для успішного вирішення проблем організації харчування школярів також має бути формування у дітей розуміння того, що корисне та якісне харчування є реалізацією здатності, вміння та бажання дотримуватися здорового способу життя, без чого неможливе зростання цілісної, усебічно розвиненої особистості.

Вважаємо, що в подальшому результати наших досліджень можуть бути використані для вдосконалення управління ЗЗСО та діяльністю закладів ресторанного господарства, що організовують харчування за місцем навчання в цих та інших закладах освіти і в яких до цього часу не були впроваджені зазначені інновації. Окремі положення дослідження будуть корисними у процесі цифровізації управління бізнес-процесами ЗЗСО, що пов'язані не тільки з наданням якісних освітніх послуг, а і з формуванням фізично здорового підростаючого покоління з високим рівнем культури харчування. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Mgomezulu V. Y. A Review of the National Strategy on Inclusive Education (2017–2021) in Malawi. *African Journal of Special and Inclusive Education*. 2017. Vol. 2. No. 1. P. 22–30. URL: https://www.researchgate.net/publication/327118558_A_Review_of_the_National_Strategy_on_Inclusive_Education_2017-2021_in_Malawi
2. Онишків З. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навч. посіб. Тернопіль: Навчальна книга «Богдан», 2018. 192 с.
3. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с.
4. Mogilny M. P., Valentinova N. I., Sharova T. N. Modern Requirements for Schoolchildren's Catering Organization. *Успехи современной науки*. 2018. Т. 8. Вып. 11. С. 38–45.
5. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток : монографія. Київ, 2007. 465 с.
6. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. / П'ятницька Н. О., Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т. та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.
7. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Найдюк В. С. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 119–128.
8. Організація харчування у закладах загальної середньої освіти. Динаміка змін: Доповідна на розширене засідання колегії Департаменту освіти і науки виконавчого органу КМР (КМДА) 23.10.2019 р. URL: https://don.kyivcity.gov.ua
9. Шкільне харчування. Форми організації харчування / Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/formi-organizaciyi-harchuvannya

10. Організація харчування дітей у закладах освіти Києва – пріоритет у роботі міської влади та ГУ Держпродспоживслужби в м. Києві у 2020 році. URL: https://don.kyivcity.gov.ua/news/9840.html
11. Мондріївський В. Оновлення кухонь у столичних школах зробить їжу для дітей смачнішою // Офіційний портал Києва (КМДА). 19.02.2020. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/valentin_mondrivskiy_onovlennya_kukhon_u_stolichnikh_shkolakh_zrobit_zhu_dlya_ditey_smachnishoyu/
12. Стасюк І. Опубліковано збірку рецептів для шкільних їдалень. Які страви і поради вона містить? *Хмарочос*. 25.02.2019. URL: https://hmarochos.kiev.ua/2019/02/25/zbirnyk-retseptiv-dlya-shkilnyh-yidalen-opublikuvaly-u-vilnomu-dostupi-yaki-stravy-i-porady-vin-mistyt/
13. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження форми акта, складеного за результатами проведення заходу державного контролю у формі аудиту постійно діючих процедур, заснованих на принципах HACCP» від 08.08.2019 р. № 446. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0980-19#Text
14. Постанова Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах освіти на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 22.08.2020 р. № 50. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MOZ32314.html
15. Перелік категорій школярів, які за наявності «Карти тернополянина» харчуються безкоштовно // Портал тернополянина. 04.02.2020. URL: https://fayna-karta.te.ua/2020/02/04

REFERENCES

[Legal Act of Ukraine] (2019). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0980-19#Text

[Legal Act of Ukraine] (2020). http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MOZ32314.html

Martynets, L. A. *Upravlinska diialnist kerivnyka navchalnoho zakladu* [Management Activities of the Head of the Educational Institution]. Vinnytsia, 2018.

Mgomezulu, V. Y. "A Review of the National Strategy on Inclusive Education (2017-2021) in Malawi". *African Journal of Special and Inclusive Education*. 2017. https://www.researchgate.net/publication/327118558_A_Review_of_the_National_Strategy_on_Inclusive_Education_2017-2021_in_Malawi

Mogilny, M. P., Valentinova, N. I., and Sharova, T. N. "Modern Requirements for Schoolchildren's Catering Organization". *Uspekhi sovremennoy nauki*, vol. 8, no. 11 (2018): 38-45.

Mondriivskyi, V. "Onovlennia kukhon u stolychnykh shkolakh zrobyt yizhu dlia ditei smachnishoiu" [Renovation of Kitchens in the Capital's Schools Will Make Food for Children Tastier]. Ofitsiinyi portal Kyieva (KMDA). February 19, 2020. https://kyivcity.gov.ua/news/valentin_mondrivskiy_onovlennya_kukhon_u_stolichnikh_shkolakh_zrobit_zhu_dlya_ditey_smachnishoyu/

"Orhanizatsiia kharchuvannia ditei u zakladakh osvity Kyieva – priorytet u roboti miskoi vlady ta HU Derzhprodspozhyvsluzhby v m. Kyievi u 2020 rotsi" [The Organization of Children's Nutrition in Educational Institutions of Kyiv Is a Priority in the Work of the City Authorities and the State Food and Consumer Service in Kyiv in 2020]. https://don.kyivcity.gov.ua/news/9840.html

"Orhanizatsiia kharchuvannia u zakladakh zahalnoi serednyoi osvity. Dynamika zmin: Dopovidna na rozshyrene zasidannia kolehii Departamentu osvity i nauky vykonavchoho orhanu KMR (KMDA) 23.10.2019 r." [Catering in General Secondary Education Institutions. Dynamics of Changes: Report to the Extended Meeting of the Board of the Department of Education and Science of the Executive Body of the Kyiv City State Administration (KSCA) on October 23, 2019.]. https://don.kyivcity.gov.ua

Onyshkiv, Z. *Osnovy upravlinnia zakladom zahalnoi serednyoi osvity* [Fundamentals of General Secondary Education Management]. Ternopil: Navchalna knyha «Bohdan», 2018.

"Perelik katehorii shkoliariv, yaki za naiavnosti «Karty ternopolianyna» kharchuiutsia bezkoshtovno" [The List of Categories of Schoolchildren Who Eat for Free if They Have a "Ternopil Card"]. Portal ternopolianyna. February 04, 2020. https://fayna-karta.te.ua/2020/02/04

Piatnytska, H. T. *Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiinyi rozvytok* [Restaurant Industry of 5kraine: Market Transformations, Innovative Development]. Kyiv, 2007.

Piatnytska, H. T., Hryhorenko, O. M., and Naidiuk, V. S. "Innovatsii u rozvytku pidpryiemstv restorannoho hospodarstva: mizhnarodni trendy ta ukrainski realii v umovakh dominuvannia rynkovykh zahroz" [Innovations in Development of Restaurant Enterprises: International Trends and Ukrainian Realities in Conditions of Market Threats Domination]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia,* no. 21 (2017): 119-128.

Piatnytska, N. O. et al. *Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva* [Organization of Service in Restaurants]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.

"Shkilne kharchuvannia. Formy orhanizatsii kharchuvannia" [School Meals. Forms of Food Organization]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/formi-organizaciyi-harchuvannya

Stasiuk, I. "Opublikovano zbirku retseptiv dlia shkilnykh yidalen. Yaki stravy i porady vona mistyt?" [A Collection of Recipes for School Canteens Has Been Published. What Dishes and Tips Does It Contain?]. Khmarochos. February 25, 2019. https://hmarochos.kiev.ua/2019/02/25/zbirnyk-retseptiv-dlya-shkilnyh-yidalen-opublikuvaly-u-vilnomu-dostupi-yaki-stravy-i-porady-vin-mistyt/