

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**СЕРВІСНІ ІННОВАЦІЇ КЕЙТЕРИНГОВОЇ  
КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Горбань  
Олександр Сергійович

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Гопкало Лариса  
Михайлівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

## Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів  
Горбань Олександрі Сергіївні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Сервісні інновації кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад реалізації сервісних інновацій та розробка рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність кейтерингової компанії.

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації сервісних інновацій у кейтеринговій компанії.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації сервісних інновацій у кейтеринговій компанії.

Перелік графічного матеріалу, рис.: Структурні підрозділи підприємства кейтерингу, Інтерпретація поняття «інновація» в різних наукових дослідженнях, Динаміка економічних показників компанії «Figaro-catering», м. Київ», Порівняльний аналіз діяльності кейтерингових компаній, Позиція компаній у шкалі конкурентного середовища, Економічні показники після впровадження сервісних інновацій в компанії «Figaro-catering», Рентабельність діяльності після впровадження сервісних інновацій в компанії «Figaro-catering».

Таблиці: Види послуг, що надаються кейтеринговими компаніями, Модель сервісних інновацій, Аналіз подій у компанії «Figaro-catering» за період 2017-2019 рр., Характеристика компаній, що входять до «Figaro Family Group», Рентабельність діяльності компанії «Figaro-catering», Аналіз чинників, що вплинули на «Figaro-catering» та результат, Тендери компанії «Figaro-catering», Порівняння діяльності кейтерингових компаній, Маркетинговий аналіз результативності діяльності компанії «Figaro-catering».

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

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади сервісних інновацій кейтерингової компанії

1.1. Сутність та елементи кейтерингу

1.2. Напрями впровадження сервісних інновацій у кейтеринговій компанії

## РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності кейтерингової компанії «Figaro-Catering»

2.2. Визначення впливу чинників на сервісні інновації кейтерингової компанії

2.3. Оцінка результативності сервісних інновацій кейтерингової компанії

## РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування впровадження сервісних інновації у кейтеринговій компанії

3.2. Прогнозування результативності впровадження сервісних інновації у кейтерингової компанії

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	20.12. 2019 р.
2.	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	30.12. 2018 р.
3.	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4.	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019р.	до 02.06.2019 р.
5.	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	03. 09. 2019р.
6.	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	11.11.2019р.
7.	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8.	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9.	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	22.11.2019 р
10.	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019р. - 29.11.2019 р.	29.11.2019 р.
11.	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

----- Гопкало Л.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Горбань О.С.  
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Тема наукового дослідження, відображеного у кваліфікаційній випускній роботі Горбань Олександри Сергіївни є актуальною, оскільки сервісні інновації є одним із інструментів просування кейтерингової компанії на ринку та забезпечення стійких конкурентних позицій.

У результаті опрацювання великого масиву інформації студенткою визначено сутність сервісних інновацій, досліджено наукові підходи до трактування визначення «сервісні інновації», їх роль в діяльності кейтерингової компанії як субєктом підприємницької діяльності, визначені методичні підходи до оцінки ефективності їх застосування. Проаналізовано результати діяльності кейтерингової компанії «Figaro-Catering», м. Київ, виявлено недоліки та позитивні сторони щодо впровадження сервісних інновацій. Для вирішення виявлених проблем розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення впровадження сервісних інновацій у досліджуваному кейтерингової компанії «Figaro-Catering».

Пропозиції мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність кейтерингової компанії.

*Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і може бути рекомендована до захисту в ЕК.*

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Гопкало Л.М.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Горбань О.С.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Н.І. Ведмідь  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри М.Г. Бойко  
(підпис, прізвище, ініціали)

«    »                      2019 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ</b>	
1.1. Сутність та елементи кейтерингу.....	10
1.2. Напрями впровадження сервісних інновацій у кейтеринговій компанії.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ</b>	
2.1. Аналіз діяльності кейтерингової компанії «Figaro- Catering».....	20
2.2. Визначення впливу чинників на сервісні інновації кейтерингової компанії.....	30
2.3. Оцінка результативності сервісних інновацій кейтерингової компанії.....	33
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ</b>	
3.1. Обґрунтування впровадження сервісних інновації у кейтерингової компанії.....	39
3.2. Прогнозування результативності впровадження сервісних інновації у кейтерингової компанії.....	43
Висновки та пропозиції.....	48
Список використаних джерел.....	50
Додатки.....	55

## ВСТУП

Індустрія харчування зародилась ще у давні часи і був одним з перших видів бізнесу. Не дивлячись на те, що таверни мали приміщення для зупинки мандрівників та купців, головною послугою, яку вони надавали, була послуга харчування.

Пізніше почали розділяти підприємства орієнтовно на потенційного клієнта, що відображає класову структуру того часу. Відносно до цього вибудовувався антураж заїжджого двору і формувалася перелік послуг, що надаються.

Так само і кейтеринг почав свій прояв ще у давні часи у вигляді супроводжуючого персоналу на полювання, на війни, тощо. Це були прислуги, що брали весь необхідний інвентар та готували у польових умовах. Тому кейтеринг вважається досить широким поняттям, що об'єднує в собі усі види «виїзного» харчування, такі як: роздача блюд у літаку, соціальне харчування у медичних та наукових установах, виправних установах, арміях, тощо.

Але на сьогоднішній день, все частіше поняття кейтеринг використовується коли мають на увазі виїзне обслуговування на урочисті події (корпоративи, весілля, дні народження, конференції і т.д.)

Послуги поза межами торговельного залу можуть надавати й інші заклади ресторанного господарства. Це надзвичайно вигідно, оскільки дозволяє залучати додаткових замовників, підвищувати ефективність використання незадіяного виробничого ресурсного потенціалу та конкурентоспроможність закладу.

Проблемами сервісних інновацій займалися як зарубіжні так і вітчизняні науковці, а саме: П.П. Борщевський, [1], Д.Ф. Крисанов [3], Ю.П. Лебединський, О.М. Кудирко [4], М. Якубовський [6] та ін.

Для українського ринку ресторанного господарства подібний вид обслуговування не є новим - до недавнього часу він мав більш звичну назву "виїзного обслуговування", але тільки сьогодні набув значного поширення,



став більш досконалим завдяки суттєвим змінам в організації дозвілля споживачів.

З розвитком новітніх технологій в індустрії гостинності кейтерингове обслуговування поступово набуває масштабності в організації та проведенні святкових заходів, бенкетів, під час яких приготування страв та обслуговування поєднуються з послугами інших сфер обслуговування: прокат весільного одягу та аксесуарів, автомобілів, організація розважальних та концертних програм, стилізований дизайн приміщень та оформлення столів тощо. Це дало можливість виділитися йому в самостійний бізнес закладів, що спеціалізуються на цьому виді діяльності, і стати важливою додатковою послугою в інших закладах ресторанного господарства.

Послуги кейтерингових компаній з кожним роком набувають все більшої популярності серед різноманітного контингенту споживачів. До послуг кейтерингу відносять приготування та доставка продукції ресторанного господарства, послуги офіціантів, барменів; до додаткових: організація культурного дозвілля та дизайнерська робота при оформленні приміщень, де буде проводитись замовлений бенкет, прибирання приміщення після бенкету. Саме тому для замовників це є дуже зручним способом надати харчування на подіях будь-якого формату.

Завдяки тому, що серед споживачів кейтеринг набирає популярність, з'являється ще більше підприємств, що надають кейтерингові послуги. Тому, споживачі стають все вимогливішими, що спонукає кейтерингові компанії вигадувати все нові послуги, що дарують замовнику WOW-ефект та надають запам'ятовуючу рису, що відрізняє одну компанію від іншої.

**Метою дослідження** є наукове обґрунтування теоретичних засад формування і реалізації стратегії інновації та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність кейтерингової компанії.

Відносно до мети ми маємо такі **завдання**:

- визначити сутність та елементи кейтерингу;
- визначити методи впровадження інновацій у кейтеринговій компанії;

- проаналізувати стратегію діяльності компанії «Figaro-catering»;
- визначити вплив чинників на реалізацію стратегій в компанії «Figaro-catering»;
- оцінити результативність діючої стратегії інновації кейтерингової компанії «Figaro-catering»;
- запропонувати удосконалення стратегії інновацій у компанії «Figaro-catering».

**Об'єктом дослідження** являється процес формування і реалізації стратегії інновації кейтерингової компанії.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії інновації кейтерингової компанії.

*Апробація роботи.* Результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (див. Дод. А).

*Структура та обсяг випускової кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, 7 додатків, 8 рисунків, 13 таблиць, списку використаних джерел з 45 од., загальним обсягом 107 сторінок, з них 31 сторінок додатків. Основний текст викладено на 54 сторінці.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність та елементи кейтерингу

Кейтеринг – це галузь ресторанного бізнесу, пов’язана з наданням послуг харчування та обслуговування на віддалених локаціях (співробітників компаній, приватних осіб), у приміщенні і виїзному обслуговуванні, а також організовують обслуговування різноманітних подій.

До видів послуг, що надають кейтерингові компанії входить обслуговування:

- кава-пауз (кава-брейк)
- коктейльних вечірок
- фуршетів
- шведських столів
- банкетів

Варто розшифрувати види послуг кейтерингових компаній (табл.1.1).

Отже, можна сказати, що кейтеринг в собі містить більш широкий спектр послуг ніж звичайний локальний ресторан.

На сьогоднішній день, кейтеринг є гнучким та різностороннім бізнесом, який шукає шляхи в Україні. Для тих хто бажає займатися даним бізнесом треба створити торгову марку, з якою у покупця ототожнюватимуться якість послуг і продуктовий ряд, що пропонується компанією.

За великим рахунком виділяють кілька видів кейтерингу:

- приготування їжі в приміщенні;
- приготування їжі поза приміщенням (виїзне ресторанне обслуговування);
- контракт на поставку (доставка в офіс);
- соціальний кейтеринг;
- роздрібний продаж готової кулінарної продукції;
- VIP – кейтеринг

- кейтеринг напоїв та коктейлів (виїзний бар)

Таблиця 1.1

### Види послуг, що надаються кейтеринговими компаніями

№	Вид послуги	Поняття
1.	Кава-пауза	Коротка перерва (15-40 хвилин) під час робочої зустрічі або конференції для харчування та неформального спілкування. Сервірування столу: стіл з чашками, кавою, термосами з гарячою водою (або кавовою машиною), чаєм, цукром, вершками (або молоком) та солодкими закусками. Під час кава-паузи у гостей немає фіксованих місць, учасники самостійно обирають собі закуски, напої та їдять стоячи.
2.	Коктейльна вечірка	Це спрощена форма фуршету, під час якого гості вільно переміщуються по залу, а закуски та напої подаються офіціантами в обніс. На коктейльній вечірці немає фуршетних ліній і барів, але можуть бути або не бути коктейльні столи (високі столи, за якими гості можуть спілкуватися и на яких не подається їжа та напої)
3.	Фуршет	Вид обслуговування, при якому немає столів для розміщення гостей, а їжа та напої подаються на фуршетних лініях та барах. При цьому гості вільно обирають страви та напої, обслуговуючи себе самостійно або за допомогою офіціанта. На фуршеті, як правило, є коктейльні столи, за якими гості харчуються стоячи.
4.	Шведський стіл	Той самий фуршет, але зазвичай з великим асортиментом страв і з посадочними місцями для харчування гостей.
5.	Банкет	Це формат обслуговування, при якому гості розміщуються за столом і обслуговування закусками та напоями відбувається так само за столом. Банкет може бути з повним або повним обслуговуванням.

Кейтеринг в приміщенні – один з найпоширеніших видів і є схожим на звичайне ресторанне обслуговування. Але крім організації столу замовнику пропонують відповідним чином обладнати приміщення, що може бути використане для проведення різних заходів. Частіш за все зали вміщують від двохсот до декількох тисяч людей.

Кейтеринг поза рестораном – це обслуговування, що надається на території замовника. Особливим цього виду обслуговування є тим, що більшість ресторанів не в змозі вмістити на своїй території велику кількість гостей. Страви готуються у ресторані, після чого замовлення відправляється до

місця проведення заходу. Ресторан відповідає за якість приготування і доставку блюд, сервірування, професійне обслуговування, прибирання приміщень і повний розрахунок із замовником після закінчення заходу.

Контракт на постачання має три напрямки: приготування обідів в офісі клієнта, доставка напівфабрикатів з наступним доведенням блюд до готовності і роздача та доставка обідів в одноразовому посуді.

Соціальний кейтеринг – це є надання послуг харчування рестораном на території замовника з використанням його устаткування для приготування блюд.

Роздрібний продаж готової кулінарної продукції – торгівля продуктами харчування, а також прохолодними напоями під час проведення концертів, фестивалів, карнавалів, спортивних змагань, виставок, тощо.

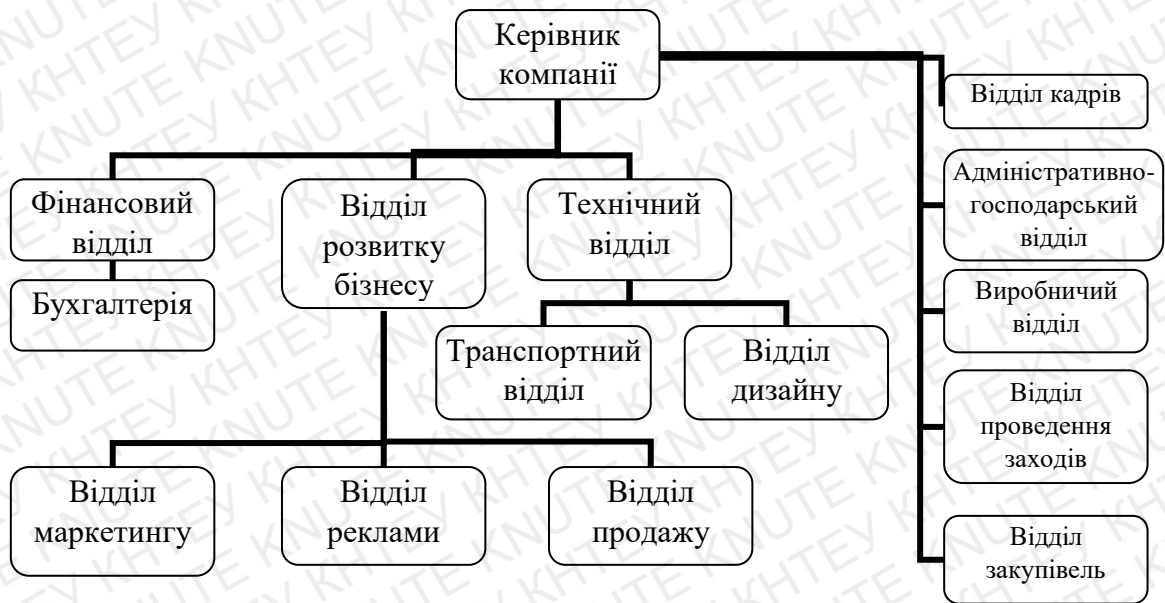
VIP-кейтеринг відповідає за виїзне ресторанне обслуговування із залученням висококваліфікованих кухарів та офіціантів. За таким видом обслуговування під наглядом замовника здійснюється обробка продуктів та приготування блюд.

Кейтеринг напоїв і коктейлів (виїзний бар) – активна самостійна ланка в проведенні святкових подій та заходів. Ця послуга має в наявності на заході безпосередньо бар, а саме мобільну, збірну конструкцію, що дозволяє, у будь-якому місці організувати повноцінний процес приготування коктейлів.

Одною з особливостей кейтерингового підприємства є структурні підрозділи управління, які продемонстровані в додатку Б. Інформація надана у вигляді таблиці

Також ми зобразили організаційну структуру підприємства у вигляді рисунку. Це дає змогу ознайомитись з додатковими відділами та підрозділами, що характерні зазвичай лише для підприємств, що надають кейтерингові послуги на визначних заходах.

Структура залежить від стабільного об'єму реалізації послуг кейтерингу та кількості додаткових послуг, які підприємство може запропонувати своїм клієнтам (замовникам).



*Рис. 1.1. Структурні підрозділи підприємства кейтерингу [2]*

За схемою можна побачити, що структура підприємства кейтерингу відрізняється від структури звичайного ресторану, а саме наявністю таких підрозділів, як: відділ продажу, відділ проведення заходів та транспортний відділ. Також відмінність є у функціоналі окремих відділів (Додаток Б).

За останні роки кейтеринг став досить популярним напрямком бізнесу, в основному даний напрямок розвивають власники ресторанного і готельного бізнесу. Це можна побачити ознайомившись з динаміки реалізації кейтерингових послуг останніх років (рис. 1.2)



*Рис. 1.2. Динаміка показника реалізації кейтерингових послуг за 1 кв. 2017 – 2 кв. 2018 рр., млн. грн [4].*

Проаналізувавши наведені дані варто зазначити, що темп приросту є змінним як в гору так і вниз. Показники темпу приросту у відсотковому

значенні виглядають так:

- з 1 кв. 2017 по 2 кв. 2017 – +17%;
- з 2 кв. 2017 по 1 кв. 2018 – - 5%;
- з 1 кв. 2018 по 2 кв. 2018 – +33%.

Ці дані показують, що не зважаючи на мінливість показників об'єм реалізації кейтерингових послуг зростає. Однак також ці данні показують на сезонність послуг кейтерингу. Перший квартал (січень, лютий, березень) є менш прибутковим періодом для кейтерингових компаній. Це зумовлено тим, що більшість свят припадають на грудень місяць (корпоративи, Новий рік, тощо).

## **1.2. Напрями впровадження сервісних інновацій у кейтеринговій компанії**

Важливим аспектом розвитку бізнесу є інноваційні впровадження. У кейтерингу головним є сервісні інновації. Кейтерингові підприємства діють на засадах сервісного менеджменту, а отже і впроваджені ними інновації є сервісними. За визначенням Б. Чернишова, «сервісний менеджмент є філософією управління, відповідно до якої він повинен бути принципово орієнтованим, по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги чи системи, яка об'єднує матеріальний продукт та супутні послуги), наділеного ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачами; по-друге, на створення в організації можливостей для виробництва такого продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією); по-третє, на узгодження цілей та інтересів усіх задіяних у процесі надання послуг сторін (організацій, клієнтів, інших груп інтересів)» [1].

Сталою думкою є те, що кейтеринг – це інноваційне впровадження у ресторанному бізнесі. Важко не погодитись з цими словами, так як досить тривалий час кейтеринг існував у форматі звичайного надання послуги харчування, або кава-паузи, що не порівнювалось з ресторанним

обслуговуванням.

На сьогоднішній день, деякі компанії не змінили сервісне обслуговування та так само надають лише послугу харчування. Це стосується бюджетних заходів, що не мають великого фінансування. Але більшість компаній вже змінили стандарти сервісного обслуговування та вийшли на новий рівень.

До сервісних інновацій відносяться всі зміни, які вперше знайшли застосування у кейтеринговій компанії і приносять йому конкретну економічну та соціальну ефективність.

Інновації у сфері послуг можуть бути визначені як «нові концепції сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу і технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми і вимагають структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей», інші розглядають інновації як результат запровадження новації, або як будь-які зміни (навіть модернізація), як процес широко ідентифікують інновацію закордонні та російські вчені, і як систему, що саморозвивається визначає основоположник теорії інноваційного економічного розвитку Й. Шумпетер (див. рис. 1.3)



*Рис. 1.3. Інтерпретація поняття «інновація» в різних наукових дослідженнях [3].*

У порівнянні з виробництвом сервісні інновації характеризуються організаційними вимірами нововведень відносно технологічних варіантів [4].

Таким чином, через оцінювання участі персоналу туристичного підприємства у розробці, формуванні та просуванні туристичного продукту



з'являється можливість дослідження ефективності впроваджуваного комплексу інноваційних змін [5].

Таблиця 1.2

### Модель сервісних інновацій [6]

Характеристика елементів моделі		
Вимір 1	Концепція послуги	Сервісна пропозиція, тобто новий спосіб (продуктив, процесів, концепцій) вирішення проблеми замовника і / чи задоволення його потреб, у тому числі і шляхом створення нових комбінацій існуючих компонентів послуги
Вимір 2	Клієнто-орієнтований інтерфейс	Сприяє залученню активної участі споживачів у формуванні туристичного продукту
Вимір 3	Система надання послуг	Визначає технологію взаємозв'язку з постачальниками та споживачами
Вимір 4	Технологічні параметри	Технологія як сприяння чи стимул для інновацій. Самопроникнення через клієнтів, нові інтерфейси та канали просування

Зважаючи на дану модель, П. Ден Хертог інтерпретує напрями сервісних інновацій як введення нових чи удосконалення існуючих продуктів, нові способи взаємодії зі споживачами, нові процеси створення вартості, нові способи отримання доходів, кадрові, організаційні, культурні елементи нових систем надання послуг, а також їхні технологічні параметри.

Одним з розповсюджених методів впровадження інновацій у сервісне обслуговування є внесення дизайнерських елементів у сервірування та загальне оформлення приміщення проведення заходу. Це обумовлено тим, аби гості їли не лише страви та вживали напої, а насолоджувались гармонійно поєднаними елементами декорування. Задля позитивного впливу дизайнерських рішень, підприємства кейтерингу звертаються до спеціалістів сфери дизайну. Окремим випадком є варіант створення підрозділу дизайну, що підпорядковується відділу розвитку бізнесу. Це рішення актуальне для великих кейтерингових компаній.

Дизайн лише в другу чергу відноситься до «красивим предметів», а в першу - до ведення бізнесу в цілому, до обслуговування клієнтів і створення вартості. Успіх ділового підприємства визначається його здатністю розробляти нові товари або послуги, особливо ті, для яких характерна висока ступінь

креативності.

При першому контакті з новим продуктом ми, швидше за все, побачимо його спрощено, наприклад як то, що можна з'їсти або випити. Таким чином, завдання подання та оформлення - посилити ефект, тобто зробити продукт максимально апетитним. Для посилення запаху і смаку, що визначають враження від їжі і напоїв, нам потрібно подумки налаштуватися на їх сприйняття. Отже, необхідно вжити ряд дій:

- посилити зорові враження (те, що ми бачимо) апетитними і барвистими образами, тобто надати продукту апетитний вигляд;
- посилити слухові враження (те, що ми чуємо). Значить, в процесі комунікації повинен бути задіяний емоційний звук, тобто в рекламі може звучати музика або інші звуки, що спровокують бажання замовити послугу саме тут;
- посилити дотикові враження за допомогою особливих форм, обсягів, матеріалів, що викликають певні відчуття.

Дизайн створює атмосферу заходу і важливим є доречність оформлення, що створює кейтеринг, відповідно до оформлення всього заходу в цілому. Відштовхуючись від цього з'явилась тенденція створення своїх власних дизайнерських колекцій. Ці колекції складаються з обладнання, посуду, аксесуарів, що лаконічно пасують один до одного.

Наступним елементом інноваційного впровадження у кейтерингу є створення авторської кухні, що дозволяє, так само як і дизайнерські рішення, відстежити особистий корпоративний стиль кейтерингового підприємства.

Страви авторської кухні, як і твори художника, повинні відрізнитися від усіх існуючих на ринку. Якщо це по-справжньому авторська кухня, кожне блюдо повинне бути унікальним, таким, якого більше ніде не можна спробувати. Якщо шеф-кухар настільки плідний, що придумав не кілька страв, а ціле меню ресторану, кухню цього ресторану можна назвати авторською.

Поняття авторської кухні неоднозначне. З одного боку, ресторанний бізнес існує вже багато століть, багато страв вже давно придумані і

приготовлені, «винайти велосипед» в цьому сенсі в ресторанному бізнесі досить складно. Найчастіше авторськими називають страви, яких просто немає ні у кого в місті, які були десь підглянуті. Або поняттям «авторська» підміняють поняття «непрофесійна». Страви в цьому випадку виходять відверто несмачні, зате таких більше немає ніде. З іншого боку, хороший шеф-кухар в процесі приготування звичайних ресторанных страв може придумати якийсь особливе поєднання інгредієнтів, особливий спосіб приготування.

У європейській ресторанній кулінарії не можна уславитися знаменитим кухарем, не маючи своїх авторських страв. Наприклад, привласнення мішленівських зірок можливо тільки для ресторанів з авторською кухнею. Зірки присвоюються насамперед шеф-кухарю, її він може забрати з собою при переході в інший заклад.

Під авторською кухнею в старій Європі мається на увазі створення унікальних гастрономічних надмірностей. Тому (в традиційному розумінні) авторський ресторан в будь-якому випадку вище (і дорожче) звичайного, навіть дуже гідного ресторану з будь-якої національної кухнею.

Завдяки професійним шеф-кухарям, які розробляють авторські страви, ресторанна кулінарія рухається вперед. Розробляються нові поєднання інгредієнтів, нові соуси, десерти, салати, способи приготування, способи подачі страв. Але слід мати на увазі, що створення авторських страв, як і будь-який експериментування, призводить іноді до непрогнозованих наслідків.

Аби створити адекватні але ексклюзивні страви в арсеналі підприємства власники прибігають до варіанту створення окремого штатного працівника під назвою «бренд-шеф».

Основна мета роботи шеф-кухаря полягає в підтримці якісного рівня закладу, яке задає бренд-шеф.

Бренд-шеф - особа закладу, що відповідає за бренд, якість розробки концепції. Бренд-шеф аналізує наявні ресторани, виходячи з чого формує унікальне, характерне від інших місць, меню, створює авторські подачі, тим самим формуючи імідж закладу і особливу атмосферу.

У світовій практиці жоден ресторан не обходиться без бренд-шефа, маючи в своєму арсеналі так само шеф-кухаря і су-шефа, так як саме ці штатні одиниці є виконавцями, а бренд-шеф - творцем.

Позиція бренд-шефа створена для того, щоб створити по-істині унікальне ресторанне пропозицію. Бренд-шеф це якась сукупність навичок, верхівка яких - кулінарна майстерність, підкріплене умінням мислити творчо і одночасно користуватися інструментами менеджменту: від закупівлі, до прорахунку з видачі страв у тимчасових рамках.

Якщо закладу потрібні свіжі думки, вірний підхід до менеджменту кухні і персоналу, якщо ви плануєте відкриття ще закладів - потрібен бренд-шефа.

Функції бренд-шефа полягають у:

- визначення концепції закладу, за рахунок аналізу існуючих схожих
- планування кухні
- оптимізація витрат при кожній новій подію
- створення меню (основного / сезонного / сніданки / ланчі / обіди / Барні і десертні карти + постійне оновлення)
- допомога в наборі персоналу
- навчання кухарів
- проведення майстер-класів для штату
- контроль над продуктами і ПФ
- створення стандартів подачі

Отже, роль бренд-шефа безсумнівно важлива для створення власного ім'я та стилю компанії.

Домінування інноваційності у стратегічному управлінні підприємствами кейтерингу потребує встановлення її зв'язку з базовими принципами корпоративного управління. Щорічна зміна орієнтирів діяльності не може забезпечити бажаних конкурентних переваг, тому реалізація інновацій хоч і потребує гнучкого реагування на зміни ринку, все ж таки базується на досягненні й утриманні довгострокової переваги підприємствами кейтерингу.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз діяльності кейтерингової компанії «Figaro-Catering»

Підприємство «Figaro-catering» (див. Дод. В) – це лідируюча компанія, що задає тренди на ринку кейтерингових підприємств. За 17 років, від створення компанії, Фігаро набрали популярності та вийшли в топ-5 кейтерингових компаній України [7].

Повна юридична назва – Товариство з обмеженою відповідальністю Фігаро-Кейтеринг [8].

Дата реєстрації – 12.08.2004 р.

Юридична адреса – вулиця Зодчих, 32Б, офіс 96, Святошинський район, м.Київ, 03194 (див. Дод. Г).

Адреса офісу – Залізничне шосе, 57, Київ, 01103 (див. Дод. Д).

Адреса виробництва – Армійська, 15, Київ, 02000 (див. Дод.

Основний номер +38 (044) 502-92-92.

Види діяльності:

- 56.21 — Постачання готових страв для подій
- 78.20 — Діяльність агентств тимчасового працевлаштування
- 78.30 — Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 82.30 — Організування конгресів і торговельних виставок
- 56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Посилання на сайт компанії: <https://figaro.ua/> [6]

Місія - сформувати культуру подієвого кейтерінгу в Україні, надаючи можливість кожній компанії нашої країни і її ключовим співробітникам якісно поліпшити організацію, проведення та гостинність визначних подій у своєму житті.

Ми проаналізували діяльність Фігаро-кейтеринг за період 2017-2019

роки. Ми виклали масштабні події у вигляді хронологічної таблиці.

Таблиця 2.1

**Аналіз подій у компанії «Figaro-catering» за період 2017-2019 рр. [8]**

Рік	Події
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фігаро-Кейтеринг отримав спеціальну нагороду «Краща кейтеринг-концепція» і був визнаний кращим кейтерингом 2016 року за підсумками Ukrainian Event Awards.</li> <li>- У грудні 2017 роки команда Figaro-Catering супроводила наймасштабніший корпоратив для провідних банків України - Альфа банк і Укрсоцбанк - на 2000 гостей.</li> <li>- Дата 15 грудня 2017 року став рекордним за кількістю проведених заходів за 1 день - 10 заходів, загальною кількістю гостей - 3445 чоловік.</li> <li>- Запустили новий продукт #FigaroTastyFood - рішення для швидких перекусів і святкування невеликих подій без обслуговування, індивідуальна доставка сет-наборів закусок.</li> <li>- До команди Figaro-Catering приєднався Бренд-Шеф кухар Олексій Міллер.</li> <li>- Стала партнером першого Благодійного Віденського Балу, який пройшов в Києві 27-28.10.2018.</li> <li>- За літній сезон 2017 роки провели рекордну кількість заходів в форматі «День Поля» - в кількості 37 подій.</li> <li>- Супроводила 25-річчя Американської Торгівельної палати з кількістю гостей 1500 чоловік, на якому був присутній Президент України і перші особи країни.</li> <li>- Відбулося урочисте відкриття Арт + Простору Сюзанн в Одесі.</li> <li>- Десятий ювілейний Форум маркетинг-директорів. 5 років поспіль Фігаро-Кейтеринг офіційний кейтеринг-партнер форуму. В цьому році компанія Фігаро обслужили понад 900 гостей.</li> <li>- Нова колекція сервіровки «Льодовик Hubbard».</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стали партнером Премії HR-бренд Україна 2018.</li> <li>- Фігаро-Кейтеринг отримав нагороду і потрапив до рейтингу «ТОП 100. Основа економіки України. Компанії».</li> <li>- Став партнером ELLE STYLE AWARDS 2018.</li> <li>- Фігаро-Кейтеринг виступив партнером гастрономічних вражень 70-му Франкфуртському книжковому ярмарку, пригостивши гостей українського стенду національними стравами в сучасній інтерпретації.</li> <li>- Стали першою українською кейтеринг компанією, яка влилася в більшу команду Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) і стала її асоційованим членом.</li> <li>- Відбулася 15-а Щорічна зустріч Ялтинської Європейської Стратегії (YES). За три дні форуму команда Фігаро-Кейтеринг обслужила в «Мистецькому Арсеналі» близько 4500 гостей.</li> <li>- Фігаро-Кейтеринг п'ятий рік поспіль став офіційним кейтеринг-партнером Одеського міжнародного кінофестивалю (ОМКФ 2018).</li> <li>- Фігаро-Кейтеринг став офіційним партнером UEFA CHAMPIONS LEAGUE FINAL 2018</li> <li>- 5 днів кейтеринг обслуговування на наймасштабнішому економічному подію в світі - World Economic Forum. У цьому році Україна вперше була представлена в офіційному, чинному форматі #UkraineHouseDavos! Більше 15 заходів протягом 5 днів команда Фігаро-Кейтеринг обслуговувала абсолютно різні формати - кава-брейки, фуршети, коктейлі.</li> </ul>

## Закінчення таблиці 2.1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Команда Фігаро-Кейтеринг на чолі з бренд-шеф кухарем розробила нове фуршетное меню для ваших значущих подій.</li> <li>- Команда Фігаро-Кейтеринг вже в шостий раз стала гастрономічним партнером головного маркетингового майданчика України - Ukrainian Marketing Forum.</li> <li>- Компанія Фігаро-Кейтеринг супроводила значуща подія авіакомпанії Turkish Airlines - 25-річчя роботи в Україні.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Looking for the summer vol. 2: Коктейль на даху ЦУМу. З топовими івенторами і блогерами команда Фігаро-Кейтеринг відкрила нову локацію на мапі Києва - EDEN Bar &amp; Rooftop. Magic Innovations, які в цьому році стали їх ексклюзивними партнерами, розробили проєкційні 3D інсталяції на бар і фотозоні.</li> <li>- Бранч на даху Річкового вокзалу. З Бухта Food Station організували вечірку-препаті літа Looking for the summer vol. 1</li> <li>- Фігаро-Кейтеринг з Ulichnaya Eda організували бранч в секретному місці на Арт-Заводі Платформа, на який були запрошені провідні блогери.</li> <li>- 13 і 14 квітня Фігаро-Кейтеринг виступив партнером Благодійного Віденського балу і Дитячого Віденського балу 2019. Французькій протокольний банкет, одночасна подача страв - Фігаро-Кейтеринг надав обслуговування дотримуючись всіх міжнародних регламентів і стандартів. Для обслуговування події було задіяно 100 чоловік персоналу.</li> <li>- Фігаро-Кейтеринг доповнив колекцію напоїв і обзавівся коктейльної картою, спеціально розробленої для нас відомим київським міксологом.</li> <li>- Запуск нової послуги Romantic Vox, спеціально до Дня Св. Валентина. Це вечір на двох, який складається з вишуканих авторських страв від Бренд-шефа Фігаро-Кейтеринг.</li> <li>- З 21 по 25-е січня проходив Всесвітній економічний форум в Давосі, де вдруге було представлено багатоформатний простір #UkraineHouseDavos.</li> </ul>

На сьогоднішній день, Фігаро може похвалитись репутацією на ринку кейтерингових послуг (17 років на ринку, 3500 компаній-клієнтів, серед яких ведучі міжнародні та українські компанії) та професіоналізмом (20000 проведених заходів, можливість обслужити 5000 гостей за один день).

Розглянемо більш детально Figaro Family Group.

До їх складу входять:

- Figaro catering,
- Tasty food,
- EXPO catering,
- Casual catering & delivery.

Варто проаналізувати діяльність даних компаній, аби зрозуміти в чому їх відмінність.

Отже, у таблиці ми надали головні характеристики кожної компанії з Figaro Family Group.

Таблиця 2.2

### Характеристика компаній, що входять до «Figaro Family Group»

№	Найменування	Характеристика
1.	Figaro Catering	Компанія, що надає повне сервісне обслуговування масштабних свят та подій. Має власні 5-ть колекцій накриття та декорування, з якими можна ознайомитись відвідавши Дім Фігаро.
2.	Tasty food	Доставка снєків в боксах. Це є бюджетний варіант для корпоративної вечірки в офісі, дні народження, зустріч з друзями, будь-які маленькі події, без додаткових витрат на сервіс та устаткування.
3.	EXPO catering	Це компанія з надання послуг харчування на виставках, фестивалях, концертах, тощо. Працює у сегменті Food retail (роздрібна торгівля).
4.	Casual catering & delivery	Сервісне обслуговування заходів, як з накриттям так і надання в оренду офіціантів, посуду, обладнання або доставка їжі.

Якщо дослідити діяльність всіх складових великої Figaro Family Group, то можна побачити, що вони захопили всі прошарки ринку кейтерингових послуг.

Розберемо окремо діяльність кожної компанії.

Figaro-catering – компанія, що задає стандарти на українському ринку кейтеринга вже 15 років. Засновник компанії – Котолуп Олександр. Помічником у створенні культури кейтерингу є його дружина – Котолуп Катерина [9].

На сьогоднішній день, в штаті компанії понад 130 співробітників і сотні фрілансерів. Кожна подія за участю «Figaro-catering» - це завжди WOW-ефект: бездоганний сервіс, неординарна концепція, креативний підхід і відображення провідних світових тенденцій [7].

Одним з методів покращення надання послуг кейтеринговою компанією Figaro – поїздки у країни Європи та зустрічі з власниками такого ж формату підприємств. Це вдалий метод обміну досвідом набутим роками та введення інновацій у роботу власного підприємства.



Головною мотивацією поїздок до Європи є також те, що Фігаро-кейтеринг бажає вийти на міжнародний ринок кейтерингових послуг. Не малим кроком до цього стало виїзне обслуговування у Швейцарії, місто Давос. Це був Міжнародний економічний форум, а Фігаро представляли українську культуру та кухню.

Окрему увагу, компанія «Figaro-catering», приділяє навчанню свого штату співробітників.

Згідно статистичних даних, найоптимальнішим строком для проходження співробітниками підвищення кваліфікації (повторного навчання на робочому місці) 35% вітчизняних керівників вважають період не менше одного разу на рік і 29% - не менше одного разу на півроку. 58% респондентів вважають, що навчання повинно включати конкретні і практичні завдання за вузькою спеціалізацією, а 40% - за необхідне проводити навчання згідно з посадовими вимогами [6].

У своєму власному тренінгу «Стандарти обслуговування подій Фігаро-кейтеринг», прописали складові корпоративної культури компанії. Варто процитувати вступне слово: «Якщо ви тут, отже – Ви частина великої команди. Команди, де всі працюють на рівних і несуть рівну відповідальність за результат її праці. Команди, яка цінить свою репутацію, яка стала брендом під назвою Фігаро-кейтеринг – команди кращого і найбільш масштабнішого кейтерингу України. Коли клієнт обирає нас в якості партнера, то ми гарантуємо йому, що подія відбудеться на високому рівні, сервіс буде якісним і професіональним, а задоволення від їжі непередаваний.» [14]

Основними цінностями Фігаро кейтеринг є

- Максимальна увага до дрібниць;
- Просто та швидко;
- Вони пропонують рішення;
- Єдиний стандарт якості: їжа, сервіс, картинка.

Також вони мають своє визначення «цінний кінцевий продукт компанії – своєчасно надане гастрономічне враження на визначних подіях у гостинній

атмосфері з високим рівнем сервісу.

Для того, щоб виповнити всі взяті на себе зобов'язання, вони встановили внутрішні правила поведінки та взаємодії, які зобов'язані виконувати всі співробітники, задіяні у проведенні заходу.

Ми провели економічний аналіз підприємства Фігаро-кейтеринг та продемонстрували у вигляді таблиці. У ній зображено дані по фінансовій звітності за період 2016-2018 рр.

Таблиця 2.3

**Економічний аналіз діяльності компанії «Figaro-catering», м. Київ  
за 2016-2018 рр., м. Київ тис грн. [8]**

№	Показники		Період	Сума, тис. грн	Різниця, %
1	Необоротні активи		2016	2140	58%
			2017	2755	29%
			2018	3539	28%
2	Оборотні активи	Грошові кошти	2016	156	30980%
			2017	274	44%
			2018	21	-91%
		Дебіторська заборгованість	2016	1536	-26%
			2017	2 775	81%
			2018	1964	-29%
	Запаси ТМЦ	2016	663	-46%	
		2017	2538	26%	
		2018	3465	73%	
	Поточні фінансові інвестиції	2016	5	-98%	
		2017	1 429	33109%	
		2018	7	-99%	
3	Валюта (баланс) активу		2016	4 499	-11%
			2017	9 771	117%
			2018	8995	-8%
4	Власний капітал		2016	2 835	246%
			2017	4999	76%
			2018	5648	13%
5	Поточні зобов'язання	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2016	1 097	-69%
			2017	1 384	26%
			2018	1 213	-12%
		Поточні зобов'язання за рахунками	2016	195	-18%
			2017	113	-42%
			2018	64	-44%
	Інші поточні зобов'язання	2016	374	34%	
		2017	3 277	778%	
		2018	2 072	-37%	

## Закінчення таблиці 2.3

6	Валюта (баланс) пасиву	2016	4 499	<b>-11%</b>
		2017	9 771	<b>117%</b>
		2018	8995	<b>-8%</b>
7	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2016	37062	<b>18%</b>
		2017	45244	<b>23%</b>
		2018	47204	<b>4%</b>
8	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2016	36700	<b>26%</b>
		2017	44 855	<b>31%</b>
		2018	47087	<b>5%</b>
9	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2016	15 865	<b>11%</b>
		2017	22 051	<b>39%</b>
		2018	22 702	<b>3%</b>
10	Адміністративні витрати	2016	1273	<b>15%</b>
		2017	503	<b>-60%</b>
		2018	307	<b>-39%</b>
11	Інші операційні витрати	2016	17 546	<b>47%</b>
		2017	20 137	<b>15%</b>
		2018	23 428	<b>16%</b>
12	Чистий прибуток (збиток)	2016	2 016	<b>144%</b>
		2017	2 164	<b>7%</b>
		2018	650	<b>-70%</b>
13	Податок на прибуток	2016	362	<b>98%</b>
		2017	389	<b>7%</b>
		2018	117	<b>-69%</b>

Оцінюючи наведені дані у таблиці можна сказати, що за останні роки економічна діяльність підприємства йде на спад. Зростання чистого доходу, що збільшився на 31% за період 2016-2017 рр., зумовлено зростанням собівартості продукту (послуг) на 39% за даний період. Але від цього не дуже зростає чистий прибуток. Він збільшується лише на 7% в порівнянні з періодом 2016-2017 рр. А за період 2017-2018 рр. взагалі спадає на 70%. Це говорить про те, що варто зменшити витрати на реалізацію продукції.

У періоді 2017-2018 економічні показники ще зменшуються. Дохід збільшується лише на 5%, собівартість зростає на 3%, а чистий прибуток зменшується аж на 70%.

Спадні зміни почали відбуватись з моменту переформатування підприємства з кейтерингового у кейтеринг масштабних подій. Можна пояснити цей зв'язок тим, що собівартість масштабних подій є вищим за звичайні події: збільшуються витрати на логістику, транспортні витрати та

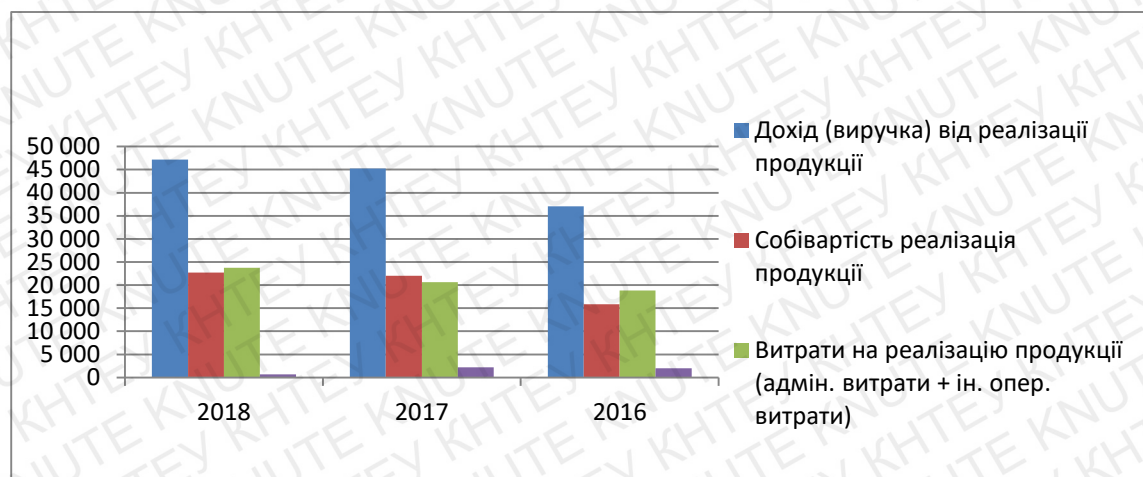
витрати на персонал.

Наступним етапом дослідження та аналізу є розрахунок рентабельності підприємства. Цей показник є інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Беручи за основу дані з таблиці 2.3, наводимо прорахунки рентабельності.

Таблиця 2.4

**Рентабельність діяльності компанії «Figaro-catering», м. Київ  
за 2016-2018 рр.**

	2016	2017	2018	Різниця	
				2016-2017	2017-2018
Загальний рівень рентабельності підприємства	1,31	1,03	1,07	- 0,28	+ 0,04
Рентабельність сукупних активів	4,63	2,33	2,71	- 2,29	+ 0,38
Рентабельність власного виробництва	0,71	0,43	0,11	- 0,28	- 0,32



**Рис. 2.1. Динаміка економічних показників компанії «Figaro-catering», м. Київ за 2016-2018 рр.**

За аналізом рентабельності, ми бачимо які саме показники йдуть на спад, а які підвищуються. У випадку досліджуваного підприємства «Figaro-catering» за період 2017-2018 рр. збільшились показники загального рівня

рентабельності на 4 одиниці за рахунок збільшення рентабельності сукупних активів на 37,7 одиниць, але не достатньо аби перекрити нерентабельність власного капіталу, що впав на 31,7 одиниць.

Ми обрали головні показники економічного аналізу та вирішили додатково відобразити їх у вигляді лінійної діаграми, як фінансову динаміку підприємства «Figaro-catering», задля візуалізації звітного періоду за 2016-2018 рр.

Окремо ми проаналізували також діяльність інших компаній Фігаро. Отже, розглянемо діяльність дочірньої компанії Casual catering.

Casual catering – це кейтерингова компанія, що надає послуги сервісного обслуговування у середньому сегменті. Вони мають власне виробництво, що дозволяє контролювати якість, швидко та оперативно здійснювати замовлення. Важливим є те, що Casual catering може надати послугу за 24 години.

Директором компанії є Плотникова Надія. До 2017 працювала особистим асистентом власника Фігаро кейтеринг Котолупа Олександра.

У штаті підприємства є:

- Менеджерів з продажу – 4
- Сервіс менеджерів – 5
- Бренд-шеф, Шеф-кухар – 2
- Бухгалтер, касир – 2
- HR-менеджер – 1

Всі вище вказані посади зрозумілі та викликають питання, що входить до їх обов'язків. Лише посада сервіс менеджера може бути незрозумілою. Отже, варто зазначити, що до їх обов'язків входить:

- Планування заходів;
- Створення заявок на необхідне обладнання, персоналу і коштів для заходу та розподіл їх по відділам;
- Зустріч з замовниками на локації проведення заходу;
- Приїзд на локацію та контроль створення кейтерингової локації, контроль якості надання послуги;

- Повернення на підприємство, контроль цілісності обладнання;
- Зведення звітів по проведеному заходу та розподіл звітів по відділам.

Tasty food – це як додаткова послуга від компанії Casual catering. Доставка боксів з фуршет ними закусками, готові бокси або з індивідуальним вибором закусок. Така послуга зекономить час на сервірування столу.

Окремої уваги варта дочірня компанія «Figaro Expo-catering», адже підприємств, що є оператором харчування та організаторами фуд кортів, кава точок, в цілому роздрібною торгівлі, в Україні одиниці.

Отже, проаналізуємо організацію підприємства «Figaro Expo-catering».

Figaro Expo-catering – це дочірня компанія Figaro catering, що є оператором харчування на базі Міжнародного виставкового центру.

Послуги, що надає компанія:

- Організація фуд кортів;
- Організація кава точок;
- Точки виїзної роздрібною торгівлі на будь-який захід;
- Організація a la carte ресторану в рамках виставки або будь-якої іншої події;
- Комплексне обслуговування організаторів та гостей в рамках виставки.

Це підприємство не є типовим для ринку надання кейтерингових послуг.

Тому, перевагами даної компанії:

- Власне виробництво;
- Професійне обладнання;
- Наявність дозвільних документів на здійснення торгівлі;
- Різні варіанти прийому грошей (готівка, карта);
- Дотримання всіх санітарних норм і правил безпеки при роботі на будь-якій локації;
- Великий досвід проведення подій різного масштабу і складності.

Директором є так само Плотникова Надія. Це обумовлено тим, що до початку 2019 року «Figaro Expo-catering» та «Casual catering» були одною компанією. З розширенням обсягу замовлень, було вирішено розділити за

напрямом діяльності.

Керівником Figaro Expo-catering є Кисельова Марія. Свій шлях у кейтерингу починала зі звичайного офіціанта у МВЦ Сервіс (підрозділ виставкового центру, що існував до приходу Фігаро). Враховуючи довгий шлях, тривалістю в 11 років, дає особливу впевненість у якості послуг, що надає даний кейтеринг.

Під її впорядкуванням два сервіс менеджера. До їх обов'язків входить:

- контроль персоналу фриланс (зовнішній вигляд, час приходу на роботу, якість роботи, тощо);
- контроль надходження їжі з кухні (вчасність та якість);
- ведення документації та звітів проведеної роботи.

Figaro Expo-catering надає послуги харчування на:

- виставкових подіях;
- фестивалях, концертах;
- форумах;
- семінарах.

Одними з визначних подій, що обслуговували Figaro Expo-catering було Євробачення, що відбувалось у Києві на площадці МВЦ, концерти David Guetta, Armin Van Buuren, Chemical Brothers, Иван Дорн, Макс Барских.

Специфікою даного виду кейтерингу являється те, що харчування надається не за попередньою оплатою, а окремо кожним гостем самостійно. Це дозволяє замовнику зекономити власні кошти на харчування відвідувачів події.

## **2.2. Визначення впливу чинників на сервісні інновації кейтерингової компанії**

Ми вже визначили, що якість послуги кейтерингу змінюються від головних чинників: потреб та бажань клієнтів. Успішність підприємства рівна тому, на скільки вона відповідає цим потребам і готова міняти старі стандарти. Адже втримуватись на лідируючих позиціях на ринку надання кейтерингових послуг стає все складніше в зв'язку зі збільшенням популярності цієї послуги.

Найголовніший, великий актив і капітал будь-якої компанії - клієнти, всі співробітники і керівництво повинні розуміти це. З цієї причини всіляко потрібно підтримувати клієнта, виконувати їхні потреби і бажання, пристосовувати своїх співробітників під бажання клієнта, для доставляння останнім більшої зручності, для задоволення їхніх бажань.

Даний чинник спричинив зміну у напрямку діяльності компанії «Figaro-catering». Відбулися вагомі зміни у структурі, роботі, концепції та виробництві підприємства.

Ми обрали головні чинники, що впливають на кейтерингову діяльність. Зобразили їх у вигляді таблиці та описали, який вплив вони мають та як саме компанія «Figaro-catering» відреагувала на них у побудові своєї стратегії сервісних інновацій. Це дозволить зрозуміти на скільки впевнено компанія «Figaro-catering» себе почуває у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.5

**Аналіз чинників, що вплинули на сервісну діяльність кейтерингової компанії «Figaro-catering»**

№	Чинник	Вплив	Результат
1.	Ринок кейтерингових послуг	- збільшення кількості великих за масштабом подій.	- закупівля нового обладнання; - зміни у складі команди, що працює над створенням події (поява нових посад).
2.	Конкуренція	- у зв'язку зі зростом популярності послуг кейтерингу з'являються нові підприємства з надання кейтерингових послуг.	- участь та виграш у тендерах; - рішення про зміну формату від кейтерингової компанії до кейтерингу масштабних подій.
3.	Тенденції у харчуванні	- розвиток та популяризація авторської та молекулярної кухні.	- поява на підприємстві посади бренд-шеф; - створення капсульного меню; - подача знайомих страв, але у креативній формі.
4.	Контингент та його бажання	- поява бажання не лише замовлення їжі, а й сервірування, креативного оформлення.	- поява 7-х колекцій накриття та декорування.

Отже, з таблиці можна прослідкувати, що кожний чинник, що провокував



введення відповідних інновацій у діяльність підприємства не був проігнорований та спричинив зміни у якості надання послуг кейтерингу у компанії «Figaro-catering».

Розглянемо стратегічні інновації компанії «Figaro-catering».

Перша – закупівля власного нового обладнання. Одним з засобів отримання прибутку є продаж обладнання на заходи. Коли обладнання є власністю компанії, то весь прибуток з продажу залишається у компанії. У разі нестачі обладнання компанія змушена брати його в оренду та отримує лише відсоток, який він додає до ціни орендодавця.

Також є обладнання, що є особистим проектом компанії (колекції меблів спроектовані компанією). Це додає унікальності даному підприємству та робить його впізнаваним.

Друга – участь у тендерах. Ми надали основну інформацію, щодо тендерів в яких приймало учать підприємство «Figaro-catering».

Таблиця 2.6

#### Тендери компанії «Figaro-catering»

№	Замовник	Строк надання послуги	Вид послуги	Сума, грн
1	Державна фіскальна служба України	01.07.2017	Кейтерингові послуги	197 884,80
2		31.07.2017	Послуги з надання буфетного обслуговування (Бар)	155 154
3	Філія "Центр сервісного забезпечення" Публічного акціонерного товариства "Українська залізниця"	30.06.2018	Послуги з ресторанного обслуговування делегації	428 242,80
4		31.12.2018	Послуги кафе, щодо надання послуг харчування	104 266,80
5	ТОВ Український кінофестиваль	21.07.2018	Організація проведення кейтерингу на церемоніях відкриття та закриття ІХ Одеського міжнародного кінофестивалю	119 000

З даних можна прослідити, що тендерів 5-ть, а замовників 3-и. Є два варіанти, чому подвоїлось замовлення:

- різні види послуг;

- різні дати події.

Варто зазначити, що замовники, що надані у таблиці є найбільшими у рейтингу замовників Фігаро-кейтеринг.

Повертаючись до теми інновацій у стратегії сервісного обслуговування, розглянемо третю інновацію – зміни у виробництві (кухня).

Ми вже вияснили, що у зв'язку зі змінами у тенденціях харчування у компанії Фігаро-кейтеринг з'явилась нова посада – бренд-шеф. В його обов'язки входило в першу чергу змінити асортимент страв та способи подачі. Адже, головною цілю було захоплення преміум сегмента ринку кейтерингових послуг. Таким чином з'явилися оригінальні подачі, такі як:

- подача риби та морепродуктів на глибї льоду;
- морозиво, ягоди, алкогольні напої з рідким азотом;
- салатні станції на яких є асортимент різних продуктів зз яких гість самостійно може скласти собі салат за смаком;
- шоколадний арт;
- станція на якій при гостю готують пасту;
- осетер фламбе запечений у соляному брусі.

Отже, ми успішно розглянули стратегію компанії Фігаро-кейтеринг і отримали достатньо даних аби надати оцінку діючій стратегії.

### **2.3. Оцінка результативності сервісних інновацій кейтерингової компанії**

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів.

Оцінювання результативності сервісних інновацій будь-якої компанії

варто почати з визначення позиції підприємства у конкурентному середовищі.

Аналізування та оцінювання проводиться на основі таких параметрів, як:

- креативність в організації заходів;
- асортимент послуг;
- кількість замовників;
- стан ТМЦ;
- кількість обслуговуючого персоналу.

Після аналізу та проставляння оцінок за кожним параметром виводиться середній показник. Цей показник демонструє рівень кейтерингового підприємства у конкурентному середовищі ринку кейтерингових послуг.

В результаті експертних оцінок діяльності компаній, що надають кейтерингові послуги на ринку України, можемо представити конкурентну шкалу компаній: «Figaro-catering», «VIP Catering», «La Famiglia». Експертна оцінка здійснювалася в межах від 1 до 10 балів.

Таблиця 2.7

### Порівняння діяльності кейтерингових компаній

Параметри порівняння	«Figaro-catering»	«VIP Catering»	«La Famiglia»
Креативність в організації заходів	9	10	7
Асортимент послуг	10	9	7
Кількість замовників	10	8	6
Стан ТМЦ	9	10	7
Кількість обслуговуючого персоналу	10	8	6
Середній показник	9,6	9	6,6

Після проставляння оцінок підприємствам, що надають послуги кейтерингу, можна проаналізувати позицію досліджуваного підприємства «Figaro-catering» у порівнянні з іншими кейтеринговими компаніями («VIP Catering», «La Famiglia»). Показником за яким ми можемо оцінити це середній показник виведений з оцінок за параметрами порівняння.

Отже, компанія «Figaro-catering» отримала середню оцінку – 9,6. Параметрами переваги над конкурентами стали: асортимент послуг, кількість

замовників та кількість обслуговуючого персоналу. Це зумовлено тим, що в асортимент послуг входить: обслуговування масштабних подій, доставка закусок, бюджетний кейтеринг, надання обладнання в оренду, надання обслуговуючого персоналу в оренду та обслуговування у форматі роздрібною торгівлі на виставкових та іншого формату подій.

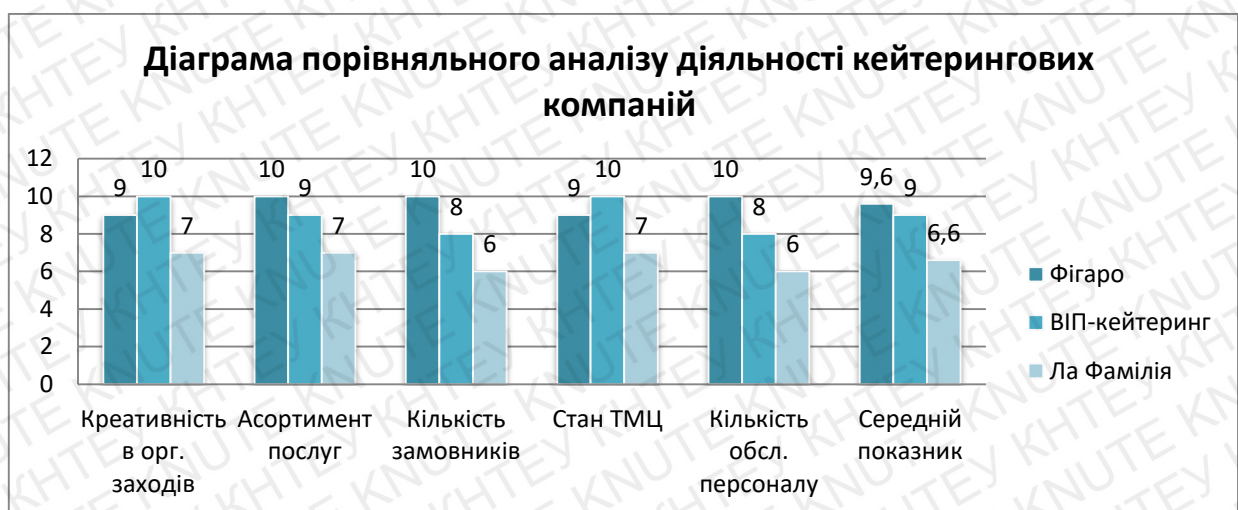
Кількість замовників складає 3 500 компаній-клієнтів. Ця кількість є вищою ніж в інших компаніях.

За параметром кількості обслуговуючого персоналу «Figaro-catering» лідирує по признаку можливості обслуговування за один день 5 000 гостей.

Головним конкурентом виявився «VIP Catering». Ця компанія показала кращий результат у параметрах: креативність в організації заходів та стан ТМЦ. Ці два параметри взаємопов'язані тим, що стан ТМЦ дозволяє бути унікальним та проявити свою креативність у організації заходів. У компанії «VIP Catering» кількість власного технологічного та іншого роду обладнання складає – 15 000.

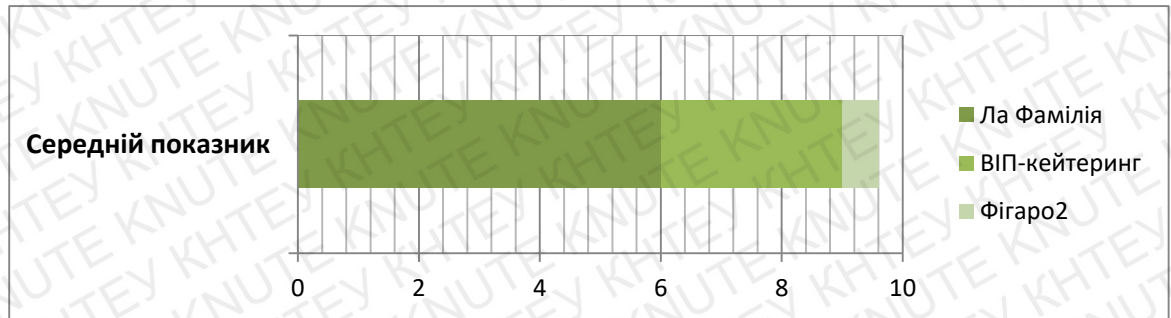
У кінцевому результаті компанія «Figaro-catering» отримала найвищу оцінку за наявності більшої кількості високих показників параметрів.

Для візуалізації градації оцінок за кожною компанією, ми надаємо рисунки, що дозволять побачити вагомість різниці між оцінками.



**Рис. 2.2. Порівняльний аналіз діяльності досліджуваних кейтерингових компаній**

Надаємо також рисунок результатів аналізу у вигляді шкали вказуючи на позицію компаній у конкурентному середовищі.



**Рис. 2.3. Позиція досліджуваних компаній у шкалі конкурентного середовища**

Наступним показником за яким можна оцінити діяльність компанії – економічний аналіз діяльності компанії. Аналізуючи основні економічні показники компанії «Figaro-catering», ми можемо дати висновок, що за останні 3 роки дохід збільшився на 27%, капітал на 50%, при цьому витрати зросли на 25%, що призвело до зменшення прибутку на 70%.

Аналізуючи виручку від реалізації продукції і чистий дохід, необхідно звернути увагу на динаміку зміни цих показників. Зростання виручки і, відповідно, чистого доходу свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності, зміцнення позицій на ринку. Але необхідно дослідити за рахунок чого відбулося зростання доходів - за рахунок зростання обсягів виробництва чи за рахунок зростання цін під впливом інфляційних процесів. Вплив останнього фактору не можна вважати позитивним.

У випадку даного підприємства дохід зріс зі збільшенням собівартості продукції. Виявлення причин збитковості підприємства надасть змогу вжити заходів щодо ліквідації причин збитків, якщо вони викликані внутрішніми факторами, або шукати альтернативні варіанти отримання доходів, якщо збитковість підприємства викликана зовнішніми факторами впливу.

Для оцінки результативності підприємства замало економічного аналізу. Варто провести маркетинговий аналіз результативності діяльності

підприємства.

Щоб оцінити ступень досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства застосовують сім критеріїв результативності підприємства (табл. 2.8):

- Дієвість - ступінь досягнення підприємством поставлених перед ним цілей. Для оцінки дієвості проводиться аналітична перевірка всього, що планувалося, зробленого в потрібній кількості та необхідної якості.

- Економічність - ступінь використання підприємством ресурсів. Визначається шляхом порівняння кількості продукції, запланованої для досягнення цілей і фактично збутої.

- Якість - ступінь відповідності споживчих характеристик продукції діючим стандартам різних рівнів та нормативним документам, вимогам специфікацій. Вимоги до якості продукції з кожним часом зростають, тому підвищення якості товару, послуг забезпечує підприємству переваги над конкурентами.

- Якість трудового життя - інтегральний показник того, якою мірою праця задовольняє потреби людини не лише в матеріальному вираженні, а і в забезпеченні необхідних духовних, культурних, побутових потреб.

- Впровадження новацій - творчий процес пристосування продукту, послуг до зовнішніх та внутрішніх вимог, запитів споживачів.

Отже, проведемо маркетинговий аналіз результативності діяльності компанії «Figaro-catering» у форматі аналітичної таблиці.

Дивлячись на таблицю, можна помітити, що маркетингова результативність є успішною. Кожен критерій оцінений позитивно та говорить про гнучкість компанії в залежності від умов, що надає ринок кейтерингових послуг.

У компанії «Figaro-catering» є всі дозвільні документи на кейтерингову діяльність. Задля дотримання стандартів якості компанії були створенні авторські тренінги для фрілансу.

Таблиця 2.8

**Маркетинговий аналіз результативності діяльності компанії  
«Figaro-catering»**

№	Критерії	Аналіз
1	Дієвість	- ціль стати лідером надання кейтерингових послуг досягнута; - відкриття філіалів по Україні: 3 філіали, 2 дочірні компанії; - здобуток нагород за найкращий кейтеринг року впродовж 4-х років поспіль.
2	Економічність	- власне виробництво дозволяє економити на оренді приміщення та закупівлі готової продукції; - наявність власного обладнання дає змогу уникати оренду обладнання у підрядників; - власний транспортний парк економить бюджет на транспортні витрати та дозволяє заробити на ньому.
3	Якість	- стандартизовані всі процеси виробництва; - наявність стандартів сервісного обслуговування; - є всі дозвільні документи на надання кейтерингових послуг.
4	Якість трудового життя	- проведення зібрань у форматі «friendly» (аналіз уривків з фільмів та розбір літератури, що стосується сервісу та етикету); - парі з засновником з метою отримання подарунку (щоденна пробіжка зранку впродовж місяця, дотримання столового етикету у ідальні впродовж місяця, тощо); - корпоративні заходи в кінці сезону; - відвідування тренінгів та конференцій разом із керівництвом.
5	Впровадження новацій	- оперативна віддача компанії на зміни у тенденціях; - створення тенденцій у сервісі кейтерингових послуг.

Також важливим є не тільки робота підприємства, а й настрої в середині компанії. Задля здорового настою на підприємстві, керівництво компанії «Figaro-catering» готові нести додаткові затрати та надавати свою особисту увагу кожному з команди Figaro Family Group. Цьому підтвердження є командна участь у марафонах, корпоративні заходи 2 рази на рік, відвідування мастер класів та тренінгів для особистого росту, тощо.

Отже, варто зазначити, що компанія «Figaro-catering» завдяки своїй гнучкості до умов ринку кейтерингових послуг спромоглась стати лідером у цій сфері та в доказ цьому отримати 4 роки поспіль нагороди за «Найкращий кейтеринг України». Але дивлячись на економічний аналіз з'являється думка, що компанії «Figaro-catering» варто переглянути свій підхід та стратегію побудови бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування впровадження сервісних інновацій у кейтеринговій компанії

Сфера кейтерингових послуг, як і будь-яка інша сфера бізнес діяльності, задля росту ефективності підприємства має пристосовуватись до умов ринку. Цей фактор зобов'язує підприємства до впровадження інновацій у діяльність компанії.

В нашому випадку варто обґрунтувати впровадження саме сервісних інновацій. Даний вид інновацій є вагомим у налаштуванні роботи кейтерингової компанії «Figaro-catering». До спектру сервісних інновацій можна віднести дизайнерські рішення у сервіруванні та декоруванні зони обслуговування гостей.

Першим інноваційним методом який ми розглянемо – креативні колекції декорування, накриття зони обслуговування гостей та подачі страв.

*Таблиця 3.1*

#### Колекції та їх опис [дод. Ж, К.1, К.2, К.3]

№	Назва колекції	Станція/зона	
1	Льодовик Hubbard	Фуршетна лінія	Фуршетні лінії декоруються сірими елегантними скатертинами, листям, застиглими в металі, і дзеркальними стійками для закусок. Частина закусок подається на вилочки, що проростають із солоних кристалів
		Гастрономічні станції	СТАНЦІЯ СІЛЬ. Фуршетна лінія покрита соляними плитами, крізь які мерехтить світло Північного Сяйва. За станцією працює кухар і пригощає гостей асорті морепродуктів гриль, подаючи їх у дуєті з водоростями під пікантними соусами.
			СТАНЦІЯ УСТРИЦІ. На крижаній багаторівневої піраміді подаються устриці Fine de Claire, які кухар розкриває і подає гостям під лимонним соком або з устричним соусом. На верхньому ярусі Піраміди можна розмістити логотип компанії. Це дозволить посилити корпоративні прояви компанії на заході.



## Продовження таблиці 3.1

			<p>АНИМАЦІЙНА СТАНЦІЯ ОСЕТЕР ФЛАМБЕ. Шоу-кухня однієї страви - Осетер фламбе, запечений в брусі солі. Така технологія дозволяє посилити смакові якості страви і подати його в концептуально новому форматі. Кухар, розбиває соляної кокон спеціальним дерев'яним молотом і шматочок за шматочком звільняє ніжне рибне філе.</p>
		Основні елементи / текстиль і декор	<p>Дзеркальні і скляні бруси. Частиновання подаються на оригінальних скляних і дзеркальних брусах</p> <p>Текстиль. У колекції використовуються сірі скатертини холодного відтінку</p> <p>Флористика. Для даної колекції використовуються оригінальні квіткові композиції з рідкісних видів квітів - леукадендрон, арабікум, кали, які не передбачають інші варіанти флористики</p>
2	Український фьюжн	Фуршетні лінія	Складаються з різних за розміром, кольором і текстурою столів, а частування подаються на латунних листах
		Гастрономічні станції	<p>СТАНЦІЯ КРЕМ-СУПІВ. Унікальна станція, що дозволяє гостям насолодитися першими стравами в форматі фуршет. Міні-супи подаються в елегантній Мартинка з асорті допінгів, їстівної землею і пікантною крихтою сиру. В меню лососевий, спаржевий і томатний крем-супи</p> <p>ФЬЮЖН САЛАТ БАР. Нове прочитання станції салатів, коли стіл встелений асорті інгредієнтів, з яких кухар збирає блюдо на будь-який смак гостя. У меню овочеві, м'ясні і рибні салати. Серед інгредієнтів ароматні листя базилика, рукколи і фризі, витки хамона, італійської ковбаси чорізо і бекон Панчетта, асорті сирів - горгонзола і моцарелла, гілочки помідорів Черрі і соковиті болгарські перці в дуеті з малиною, грушею і артишоками</p> <p>СТАНЦІЯ ЙОГУРТОВИЙ ТРАЙФЛ. Легка станція, для любителів здорового харчування і експериментів. Її унікальність в тому, що в основі лежить нейтральний йогурт, який гармонійно поєднується з солоними і солодкими доповненнями, незвичайним способом розкриваючи смаковий букет. Серед них: філе форелі, тигрові креветки, сир моцарелла, грейпфрути, апельсини, ароматні Черрі і свіжий огірок, Вителло тоннато, асорті горіхів, маслини, сочевиця і різні топінги</p>

## Закінчення таблиці 3.1

3.		Декор	Золоті манекени, килими з українськими національними орнаментами, незвичайна «нафтова» кукурудза в поєднанні з золотисто-гірчичним текстилем і снопи колосків пшениці - все це дає справжню колаборацію кольору і текстур Ukrainian Fusion.
----	--	-------	---

Розглянувши ці дві колекції, як приклад креативного рішення сервісних інновацій, ми бачимо, що основним є декорування та дотримання тематики заходу кожним присутнім елементом на події. Основне, що підкреслює кожну колекцію, це декорування та текстиль.

Ми надали ілюстрації колекцій у Додатках Ж, Л.1, Л.2, Л.3.

Також є окремі гастрономічні станції, що підійдуть на події будь-якого формату:

- Станція Mysterious Hands – це видовишна станція, де подача мініатюрних закусок здійснюється через театральна завіса. Гість бачить тільки руки в оксамитових рукавичках, всіяні коштовним камінням. Таким чином, створюється ефект таємничості, а враження від подачі залишаються на довгий час [З].

- Chocolate Art – шоу для створення абстрактної картини з білого і чорного шоколаду в поєднанні з кораловим бісквітом, ягідним соусом, повітряним мусом і горіховим акцентом [Ж].

Наступний метод впровадження сервісних інновацій це додаткові послуги офіціантів. Під додатковою послугою маємо на увазі функції офіціантів, що не входять в стандартний арсенал звичайного офіціанта та його зовнішнього вигляду. До таких послуг входить:

- Персонал в масці. Таємничість вечора доповнить персонал в різьблених масках;
- Маски коней. Родзинкою заходу, стануть офіціанти в масках коней;
- Мантиї. Офіціанти обслуговують гостей обмотані у мантию, що надає таємничості події;
- Парад офіціантів. Офіціанти рівною колоною з винесуть парадом в зал

гостям одне з холодних або гарячих страв.

Додатковою сервісною послугою вважається Барна станція. Зазвичай кейтеринг компанії не мають такого роду послуги і треба прибігати до варіанту замовлення підрядної компанії. Перевагою є наявність дозволів на барну діяльність та власної Барної карти.

Одною з найцікавіших додаткових сервісних послуг є «шатро вражень». Вхід в намет контролюється охороною, пускаючи всередину виключно по одній людині. Попереджаючи при цьому, що все, що відбувається всередині залишається в таємниці. Гостя чекає абсолютно інший світ. Переступивши поріг, під ногами виявиться свіжа трава і морські камені, столик з закусками і напоями, а також дерев'яний шезлонг з подушками, де можна прилягти і насолодитися співом птахів і шумом прибою.

Черговий метод сервісних інновацій є стандартизування та навчання персоналу за власною авторською методикою. Варто зазначити, що навчаючи самостійно свій персонал є впевненість у кваліфікації та правильності наданої інформації. Адже у кожного кейтерингу свої стандарти обслуговування та структури роботи.

До категорій, що проходять навчання у межах компанії, відносять:

- Сервіс менеджери;
- Бармени;
- Офіціанти;
- Технічний персонал.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:

- впровадження нової техніки, технології сучасних послуг, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;
- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Перш ніж розпочинати складання навчальних програм, необхідно визначити потреби у навчанні персоналу підприємства у двох основних аспектах: якісному (чому вчити та які навички розвивати) і кількісному (яке число працівників різних категорій треба вчити), а після проведення навчання — варто оцінити його ефективність, аби зрозуміти, чи правильно було обрано методику навчання та чи потрібно щось змінювати у майбутньому.

Вигідною системою заохочення до співпраці з кейтеринговою компанією є платний тренінг та перспектива повернути повну вартість відпрацювавши 8 подій. Повернення відбувається у виді додаткової суми, що накладається на суму заробітної плати. Це дає своєрідну впевненість у тому, що фріланс не піде працювати в інші кейтеринги. Адже кожна компанія цінує високий рівень обізнаності працівників, особливо якщо ці знання вони закріпили завдяки їм.

### **3.2. Прогнозування результативності впровадження сервісних інновацій у кейтерингової компанії**

Якість сервісного обслуговування замовників має вплив на імідж компанії та в залежності від нього створюється ціна послуги. При високому рівні обслуговування компанія має можливість отримання більшого прибутку завдяки постійним клієнтам, які задоволені послугою та являються безкоштовною рекламою серед інших потенційних замовників. Тому, важливо з особливою увагою віднестись до створення додаткових послуг, що потенційно можуть бути привабливими для клієнта.

Після впровадження запропонованих заходів сервісних інновацій

очікується збільшення показників результату діяльності підприємства у плановому періоді.

Ідея запропонованих нами впроваджень сервісних інновацій полягає у тому, аби компанія «Figaro-catering» збільшила асортимент додаткових послуг і завдяки цьому збільшила свій дохід.

Збільшення продажу більшої кількості додаткових послуг допоможе підприємству зменшити витрати за рахунок оптимізації використання людського ресурсу. При більшій кількості додаткових послуг на одному заході створювати паралельні обов'язки персоналу за додаткову оплату, яка менше ніж викликати окрему людину для цієї послуги.

Також, одним з запропонованих методів введення сервісних інновацій це додаткова послуга колекційного накриття та декорування заходів. Ми обрали 2 колекції: Льодовик Hubbard та Український фьюжен.

З наступних пропозицій є станції поділені за видами страв, що подаються у креативній формі. Такою послугою є Chocolate Art – вистава при якій кондитер робить експозицію з шоколаду при гостях заходу.

Ще надали декілька варіантів впровадження різноманітності у сервісне обслуговування компаніями, що надають сервісні послуги кейтерингу, головною цілю яких є створення особливого унікального стилю компанії, задоволення потреб та очікувань гостей, результатом чого є зростання економічних показників компанії.

Для надання додаткових послуг треба вкласти фінанси у закупівлю нового обладнання. Дані сервісні інновації вплинуть на економічні показники, як у «+», так і в «-» залежно від категорії показника.

В наших розрахунках завдяки впровадженню сервісних інновацій, які ми запропонували, витрати зменшаться на 12%, собівартість надання послуг збільшиться на 9%, а дохід збільшиться на 25%. За рахунок цього, чистий прибуток збільшиться на 323%.

Отже, варто почати з розрахунку показників результату господарської діяльності у плановому періоді після впровадження сервісних інновацій у

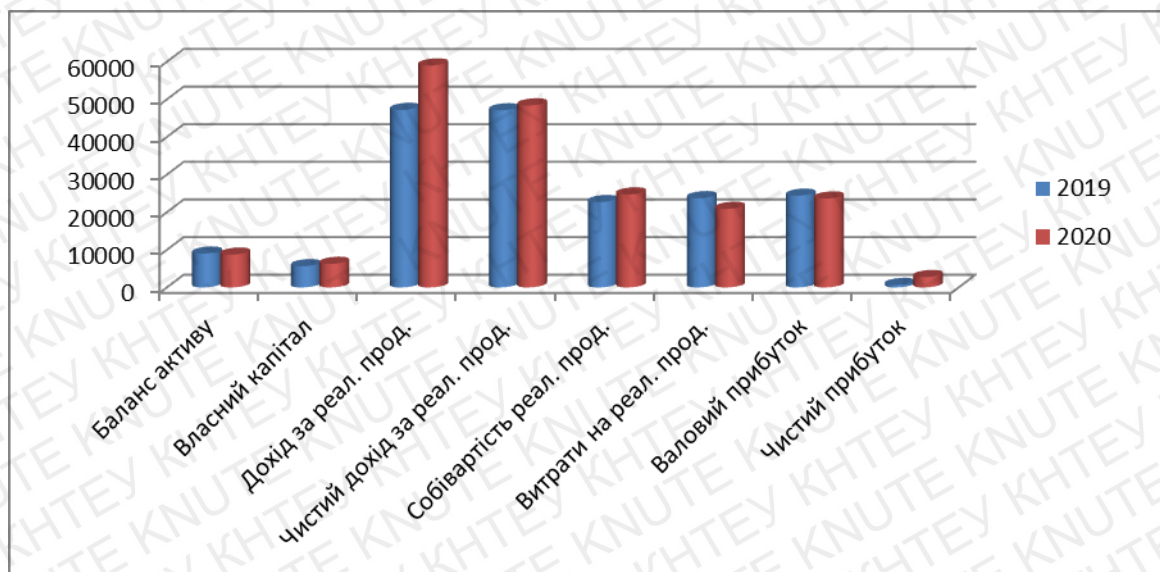
компанію «Figaro-catering» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники результату господарської діяльності у плановому періоді  
компанії «Figaro-catering», м. Київ, тис. грн**

№	Показник	2019	2020	Різниця
1	Валюта (баланс) активу	8995	8725	- 3%
2	Власний капітал	5648	6269	+ 11%
3	Дохід за реалізацію продукції	47204	59005	+ 25%
4	Чистий дохід за реалізацію продукції	47087	48384	+ 3%
5	Собівартість реалізації продукції	22702	24745	+ 9%
6	Витрати на реалізацію послуги	23735	20886	- 12%
7	Валовий прибуток	24385	23639	- 3%
8	Чистий прибуток (збиток)	650	2753	+ 323%

Проілюструємо показники у вигляді діаграми.



**Рис. 3.1. Економічні показники після впровадження сервісних інновацій в компанії «Figaro-catering», м. Київ, тис. грн**

Задля оцінки успішності впровадження сервісних інновацій у діяльність компанії «Figaro-catering», ми розрахували також рентабельність підприємства.

Дані наводимо на основі таблиці показників результату господарської діяльності у плановому періоді за 2019-2020 рр. Наведені розрахунки таких

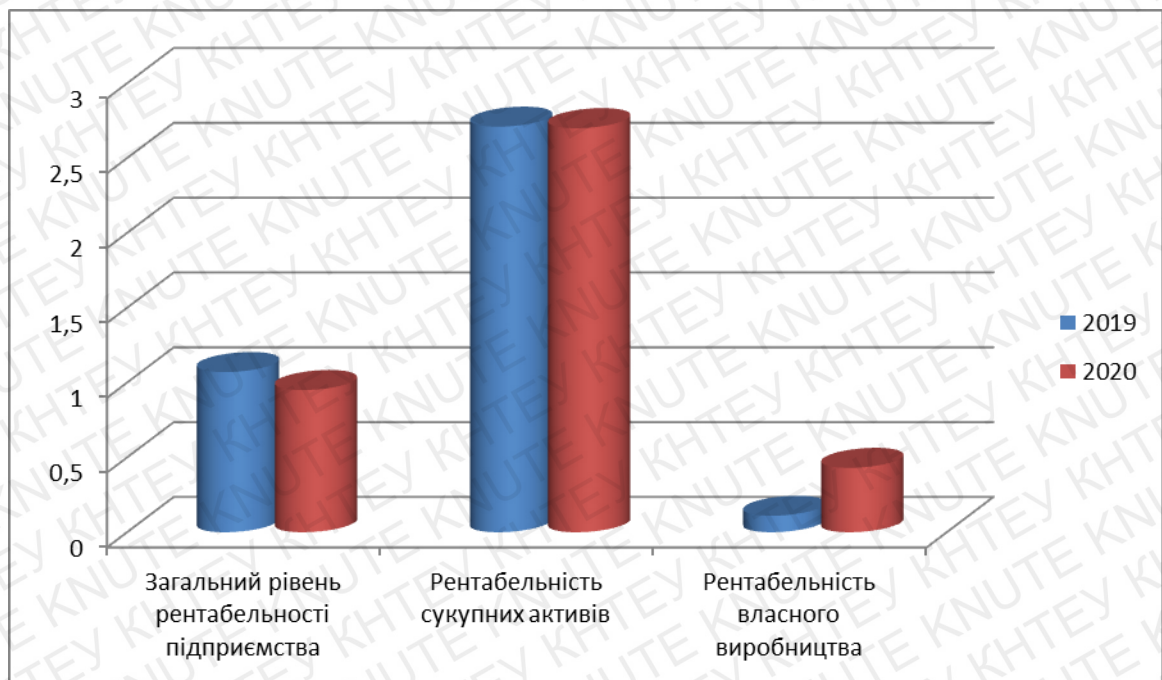
категорій рентабельності, як: загальний рівень, сукупних активів та виробництва.

Таблиця 3.3

**Рентабельність внесення сервісних інновацій у діяльність компанії  
«Figaro-catering», м. Київ**

№	Категорія	2019	2020	Різниця
				2019-2017
1	Загальний рівень рентабельності підприємства	1,07	0,95	- 0,12
2	Рентабельність сукупних активів	2,71	2,7	- 0,01
3	Рентабельність власного виробництва	0,11	0,43	+ 0,32

Аби наочно побачити підйоми та падіння рентабельності за кожною категорією, ми надаємо дані у вигляді діаграми.



**Рис. 3.2. Рентабельність діяльності після впровадження сервісних інновацій у компанії «Figaro-catering», м. Київ**

Отже, час дати підсумок нашим розрахункам. Розрахунки показують, що внесені зміни у діяльність підприємства, шляхом введення сервісних інновацій, може збільшити рентабельність власного виробництва на 32,4 одиниць.

Щодо економічних показників, не зважаючи, що собівартість зростає,

чистий прибуток виріс на вагомій 323%.

Була запропонована сервісна інновація, що не потребує фінансових вкладень і це авторські мастер-класи та тренінги для обслуговуючого персоналу. Досліджувана компанія «Figaro-catering» має свої стандарти обслуговування та в їх інтересах виховати свій персонал, який знає як само дана компанія бажає надавати сервіс своїм клієнтам.

Дана сервісна інновація не потребує затрат по причині того, що персонал сам оплачує своє навчання, і лише після відпрацювання 8 заходів сума повертається. Так як працівник, який отримує категорію вище попередньої переводиться на більшу зарплатню, компанія, повертаючи гроші не витрачає свої власні, а віддає за рахунок вищої зарплатні.

Відштовхуючись від наведених економічних даних, ми можемо з впевненістю стверджувати, що внесення запропонованих сервісних інновацій позитивно вплине на економічні показники компанії «Figaro-catering».



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у даній випускній кваліфікаційній роботі, ми вияснили, що суть кейтерингового обслуговування полягає в тому, що ресторан за спеціальними замовленнями (кейтерингова компанія) забезпечує замовнику приготування і доставку готової продукції ресторанного господарства в зазначене місце (додому, в офіс, на робоче місце, в місце відпочинку тощо), а також ресторанне обслуговування святкового заходу з наданням різних сервісних послуг.

У розділі 1, досліджено методи впровадження інновацій у кейтерингу. Вияснили, що до сервісних інновацій відносяться всі зміни, які вперше знайшли застосування у кейтеринговій компанії і приносять йому конкретну економічну та соціальну ефективність. Це можуть бути, наприклад, нове застосування технологій у процесі обслуговування, нові форми роботи з партнерами або нові способи організації та управління послугами.

Розкрили дизайн, як метод приваблення нових клієнтів та інноваційну кухню, як нове дихання для кейтерингу.

У розділі 2, від початку роботи, ми провели стратегічний аналіз діяльності компанії «Figaro-catering». Вияснили, що до складу Figaro Family Group входять:

- Figaro catering,
- Tasty food,
- EXPO catering,
- Casual catering & delivery.

Здійснено економічний аналіз діяльності компанії «Figaro-catering». За останні 2016-2018 роки, рентабельність підприємства йде на спад. Зростання чистого доходу зумовлено зростанням собівартості продукту (послуг). Але від цього не зростає чистий прибуток. Навпаки зменшується, адже витрати перевищують прибуток.

Ми визначили вплив чинників на діяльність компанії «Figaro-catering». З'ясували, що вид послуги кейтерингу змінюються від головних чинників:

потреб та бажань клієнтів. Успішність підприємства рівна тому, на скільки вона відповідає цим потребам і готова міняти старі стандарти.

Прослідкувати, що кожний чинник, що провокував введення відповідних інновацій у діяльність підприємства не був проігнорований та спричинив зміни у якості надання послуг кейтерингу у компанії «Figaro-catering».

Було визначено результативність діючої стратегії досліджуваного підприємства. Аналізуючи всі показники економічного аналізу, ми можемо дати висновок, що за останні 3 роки дохід збільшився на 27%, капітал на 50%, при цьому витрати зросли на 25%, що призвело до зменшення прибутку на 70%.

Також, було проведено аналіз позиції компанії «Figaro-catering» у конкурентному середовищі. Показники експортної оцінки виявили, що досліджуване підприємство є лідером, але по деяким показникам уступає «VIP Catering».

У розділі 3, ми надали рекомендації, щодо вдосконалення стратегії інноваційної діяльності кейтерингового підприємства. В результаті впровадження запропонованих заходів сервісних інновацій очікується збільшення показників результату господарської підприємницької діяльності у плановому періоді.

Проводячи розрахунки, ми з'ясували, що завдяки впровадженню сервісних інновацій, які ми запропонували, витрати зменшаться на 12%, собівартість надання послуг збільшиться на 9%, а дохід збільшиться на 25%. За рахунок цього чистий прибуток збільшиться на 323%.

Для ілюстрації зміни економічних показників, ми виклали дані економічного аналізу у таблиці розрахунку. Відштовхуючись від даних заданої таблиці, ми розрахували, як зміниться рентабельність компанії «Figaro-catering».

## Список використаних джерел

1. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту/ О.Б. Моргулець / Економічний вісник Донбасу. – 2011. - №3(25) – 188-192 с.
2. Башин Ю. Б. Кейтеринг / Ю. Б. Башин., 2015. – С. 35.
3. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туристичних підприємств: напрями змін та фактори впливу / Г. І. Михайліченко // Економіка. Управління. Інновації. / Г. І. Михайліченко., 2012. – С. 2.
4. Аналіз ринку кейтерінгу Києва [Електронний ресурс] // Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kejteringa-kieva-2018-god>.
5. Антоненко І.Я. Сервісні інновації як інструмент ефективного менеджменту / Антоненко І.Я., Мельник І.Л. // Вісник ДІТБ. - 2013. - №17. - С.39-45.
- 6. Горбань**
7. Офіційний сайт Фігаро кейтерінг " [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://figaro.ua/>
8. Анкета ТОВ «Фігаро кейтерінг» [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://vkursi.pro/Card/33061505#questionnaire>
9. Таймлайн компанії «Фігаро кейтерінг» [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://figaro.ua/ru/timeline>
10. Засновник компанії «Фігаро кейтерінг» [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://figaro.ua/ru/owner>
11. Котолуп О.І. Стандарти обслуговування заходів Фігаро-кейтеринг/Котолуп О.І. / Тренінг // ст. 3-6.
12. Крисанов Д.Ф. Інноваційний фактор розвитку харчової промисловості України / Д.Ф. Крисанов // Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 71–81.
13. Кудирко О.М. Сучасний стан інноваційної діяльності в підприємствах

харчової промисловості України / О.М. Кудирко // Економіка АПК. – 2011. – № 11. – С. 102–107.

14. Якубовський М., Щукін В. Інфраструктура – фактор прискорення інноваційного розвитку промисловості / М. Якубовський, В. Щукін // Економіка України. – 2007. – № 2. – С. 27–38.

15. Луциків І.В. Інноваційна діяльність в Україні: реалії, сьогодення та перспективи розвитку / І. Луциків // Інноваційна економіка. – 2010. – № 4. – С. 23–26.

16. Погодин К. Ресторан выездного обслуговування (кейтеринг): с чего начать, как преуспеть : учебник / К. Погодин. – СанктПетербург : Питер, 2012. – 210 с

17. Кравчук Н.М. Інноваційні ресторани технології. / Н.М. Кравчук, І.Л. Корецька – К.: НУХТ, 2014. – 114с.

18. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні. / Г. П'ятницька, О. Григоренко, В. Найдюк / Товари та ринки. – 2013. – №29-43.

19. Прилепа Н.В. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу / Н.В. Прилепа, Г.О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 162-164.

20. Бізнес-план. Методичні матеріали. / Під ред. Н.А. Колесникової, А.Д. Миронова. / М.: Фінанси і статистика – 2010

21. Найдюк В.С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного. / В.С. Найдюк // Сталій розвиток економіки. - 2012[12] – С. 228-232

22. Основи кейтеринга. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://champagne.zp.ua/stati/stati/osnovy-keyteringa.html>

23. Опорний конспект лекцій з курсу «Інноваційні ресторани технології» / укладачі Малюк Л. П., Балацька Н. Ю. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 199 с.

24. . П'ятницька Г. Інноваційні ресторани технології : основи теорії / Г. П'ятницька, Н. П'ятницька / Навчальний посібник для вищих навчальних

закладів – К. : Кондор-Виробництво, 2013. – 250 с.

25. Алексеев Д. Успішний ресторан-емоцій і розрахунок / Д. Алексеев // Ресторанні відомості. – № 5 – 2012. – С. 165–169.

26. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С.68- 84.

27. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Bovsh L. Okhrimenko A. Investment attractiveness of the tourist system of Ukraine // Investment Management and Financial Innovations. – 2018. – №. 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07) (Scopus).

28. Boiko M., Vedmid N., Okhrimenko A. The crowdfunding technology in development of the national tourism system // Financial and Credit Activity - Problems of Theory and Practice. – 2017. – №2 (23). – С. 91-100. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://fkd.org.ua/article/view/121318> (Web of Science)

29. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S. and Okhrimenko A. (2017). Development of the tourism cluster // Problems and Perspectives in Management. – 2017 – №15(4). – Р. 134-149. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.12) (Scopus).

30. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг / Борисова О. В. – 2012 – Вип. 1 (2) – С. 331–338.

31. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля - 2013. № 16 - С. 224–228.

32. П'ятницька Г.Т Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2013. - №1(65). - С.122-126.

33. Іжевський В. Інноваційний розвиток роздрібної торгівлі та ресторанного господарства у ринковому середовищі / канд. економ. наук. / В. Іжевський. – Львів: ЛКА, 2011. – 179 с.
34. Кирніс Н. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги / Кирніс Н. – 2016 – УДК:640.43:005.591.6 (477) – 13 с.
35. Бондар Н. Г., Плита І.П., Бойко Н.М, Островська Г.Й Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу / Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України / М.Г. Чумаченка «Інновації: соціально-економічні та безпекові стратегії розвитку» ТНТУ імені Івана Пулюя / Тернопіль, 23 березня 2018 – С. 18-19
36. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. – Суми: ВТД Університетська книга, 2010. – 334 с.
37. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р., № 40- IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
38. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2015 р.р.) // Сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Борисова О. В. Показники ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : [зб. наук. праць]. – Харків : ХДУХТ, 2009. – С. 72–77.
40. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т.Г. Дудар, В.В., Мельниченко. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 250 с.
41. Найдюк В.С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного. / В.С. Найдюк // Сталий розвиток економіки. - 2012[12]. 228-232 с.
42. Розробка креативних страв з використанням інновацій. [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <https://www.magnatcorp.ru/>

43. Андрощук Г.О. Інноваційна політика Європейського Союзу / Г.О. Андрощук, Р.Є. Еннан // Наука та інновації. - 2009. - Т.5. - №5. - С.85-97.

44. Гринько Т.В. Особливості сучасних інноваційних процесів підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] / Т.В. Гринько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1 (70). –С.106-109. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)

45. Інноваційна поведінка як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг // Інноваційна економіка: матеріали міжнар. науч. конф. (Г. Київ, жовтень 2014 р). - К: Бук 2014. — С. 155-158.

46. Власюк Ю.А. Особливостями інноваційної діяльності сервісних організацій / Ю. А. Власюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 98–102