

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Операційний менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 4 курсу, 3
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Чечеля Юрія
Юрійовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Полтавська Оксана
Володимирівна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ЧЕЧЕЛЯ ЮРІЯ ЮРІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Операційний менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу «FIGARO-CATERING», м.Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу «FIGARO-CATERING», м. Київ

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу

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

**РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
«FIGARO-CATERING», м. КИЇВ**

- 1.1. Сутність операційного менеджменту
- 1.2. Оцінка параметрів операційного менеджменту кейтерингової компанії

**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
«FIGARO-CATERING», м. КИЇВ**

- 2.1. Заходи щодо вдосконалення системи операційного менеджменту кейтерингової компанії
- 2.2. Ефективність запропонованих заходів

**ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студент Чечель Ю.Ю. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Операційний менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні і методологічні основи організації ефективного формування операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу розроблені пропозиції щодо удосконалення операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії

Гарант освітньої програми _____

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «FIGARO-CATERING», м. КИЇВ..... | 9 |
| 1.1 Сутність операційного менеджменту..... | 9 |
| 1.2 Оцінка параметрів операційного менеджменту кейтерингової компанії «FIGARO-CATERING», м. КИЇВ..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «FIGARO-CATERING», м. КИЇВ..... | 23 |
| 2.1 Заходи щодо вдосконалення системи операційного менеджменту кейтерингової компанії «FIGARO-CATERING», м. КИЇВ..... | 23 |
| 2.2. Ефективність запропонованих заходів..... | 26 |
| ВИСНОВКИ..... | 31 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 33 |

ВСТУП

Щоб поміркувати над цією проблемою, необхідно почати з визначення терміна «менеджмент». Під оперативним контролем розуміється контроль виробничого процесу, за допомогою якого сировина перетворюється на товари та послуги. У зв'язку із тісним сполученням з виробництвом операційний менеджмент іноді називають менеджментом виробничих операцій. Він пов'язаний із формуванням операційної стратегії, створенням операційної системи для забезпечення виробництва конкретного продукту; залученням необхідних засобів виробництва, використанням певних методів для досягнення поставленої мети [9, с. 9-10].

Тепер розглянемо суть повного розуміння предмета дослідження. Суть кейтерингової послуги полягає в тому, що ресторан на замовлення (кейтерингова компанія) готує готову кейтерингову продукцію для клієнта і доставляє її в призначене місце (квартира, офіс, робоче місце, зона відпочинку тощо). Надання ресторанних послуг та інших послуг з організації свят [12, с. 314-315].

Рівень дослідженої теми. Проблемами, оцінки та вдосконалення ефективності операційного менеджменту і операційної системи займалися наступні вчені: Л. Геловой, Р.Б. Чейз, Р.Ф. Якобс, О. М. Горелик, А.Н. Стерлигова, А.В. Фель, В.Й. Іванова[11], Н.О. Сухарев. А.С. Курочкін, Р. А. Фатхутдинов, Риггс Дж., О.М. Сумець та інші вчені.

Метою дослідження даної теми є поглиблене засвоєння теоретичних та практичних знань (навичок), розроблення пропозицій щодо удосконалення процесів керування та виробництва на підприємстві ТОВ «FIGARO-CATERING».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні поставлені завдання:

1. З'ясувати суть операційного менеджменту в суб'єктах ресторанних підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність операційного менеджменту

В основі роботи ресторану лежить процес створення продуктів ресторану. Реалізація цих операцій вимагає різноманітних вхідних компонентів, які характеризують формат агентства та асортимент продуктів і послуг. Бізнес-цикл утворюють економічні ресурси та зв'язки між ними, що складають бізнес-процеси в індустрії гостинності. Підприємницька діяльність включає виробництво, обслуговування, логістику, продажі, управління персоналом, маркетинг тощо. Усі ці операції вимагають управління, встановлення операційного контролю, щоб досягти бажаних результатів.

Підприємство ресторанного типу ставить перед оператором багато проблем, які або занадто важко вирішити, або не мають нічого спільного з виробничою діяльністю. Ці питання стосуються в першу чергу присутності клієнтів в операційному процесі. Підприємство ресторанного бізнесу передбачає високий ступінь взаємодії споживачів. Крім того, послуга надається в присутності клієнта, що дозволяє клієнту миттєво адаптувати послугу до своїх потреб. Це висуває особливі вимоги до дизайну системи управління операціями ресторану та підтримує достовірність дослідження.

Питання управління операційною діяльністю підприємства висвітлені в роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, Р.Б. Чейза [2; 6; 14]. В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко [1; 4], де зазначено особливості управління операційною діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу. Але стрімкий розвиток інформаційних технологій та удосконалення науки управління приводить до безперервного підвищення вимог до формування дієвої системи операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства. Окремі аспекти управління ресторанним бізнесом, які варто

брати до уваги в ході дослідження, розглядалися такими вченими, як Л. Гірняк та В. Глагола[7], С. Кравцов[13], І. Присакар [19], І. Сененко [21]. Однак діяльність кейтерингових компаній лишається поза науковою увагою вітчизняних дослідників.

Розгляд даного питання доцільно розпочати з визначення поняття «операційний менеджмент». Так, наукові точки зору мають певні розходження (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «операційний менеджмент» різними вченими

| Джерело | Трактування терміну |
|--|---|
| В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко[1; 7] | Операційний менеджмент – розумова діяльність з керування операціями щодо придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт. |
| В.В. Гриненко, М.А. Браташ [8, с. 10] | Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги. |
| І.Б. Гевко [5, с. 6] | Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи). |
| С.І. Бай, І.Б. Гевко, О.В. Михайловська, Р.Б. Чейз [2; 6; 14]. | Операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок). |

Як видно з табл.. 1.1, визначення, надане такими вченими, як Бай С.І., Гевко І.Б., Михайловська О.В., Чейз Р.Б. є більш повним та більш цілісно розкриває сутність даного процесу. Тому операційний контроль розуміється як контроль виробничого процесу, за допомогою якого сировина перетворюється на товари та послуги. Оскільки управління операціями тісно пов'язане з виробництвом, його іноді називають управлінням виробничими операціями. Мається на увазі формування операційних стратегій, побудова операційних систем для забезпечення виробництва конкретної продукції. Включати засоби виробництва та використовувати конкретні методи, необхідні для досягнення поставлених цілей [9, с. 9-10].

Операційний менеджмент як система має функції, які включають усі дії, що призводять до виробництва продуктів і послуг, організації їх

споживання, взаємодії із зовнішнім середовищем. Водночас специфічний зміст операційних функцій може визначатися багатьма окремими, майже автономними видами корпоративної діяльності, детермінованими їх формуванням, функціонуванням і розвитком. Загалом система операційного менеджменту наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Операційний менеджмент як система

Джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, система управління операціями – це інтегрований комплекс взаємопов'язаних і регулярно виконуваних адміністративних завдань, які дозволяють реалізувати довгострокову стратегію компанії з максимальним прибутком і забезпечити конкурентоспроможність

Для отримання загального уявлення про зміст системи операційного менеджменту ресторану слід скористатися моделлю «5P» (5Ps of operational management). Відповідно до неї операційний менеджмент включає [13]:

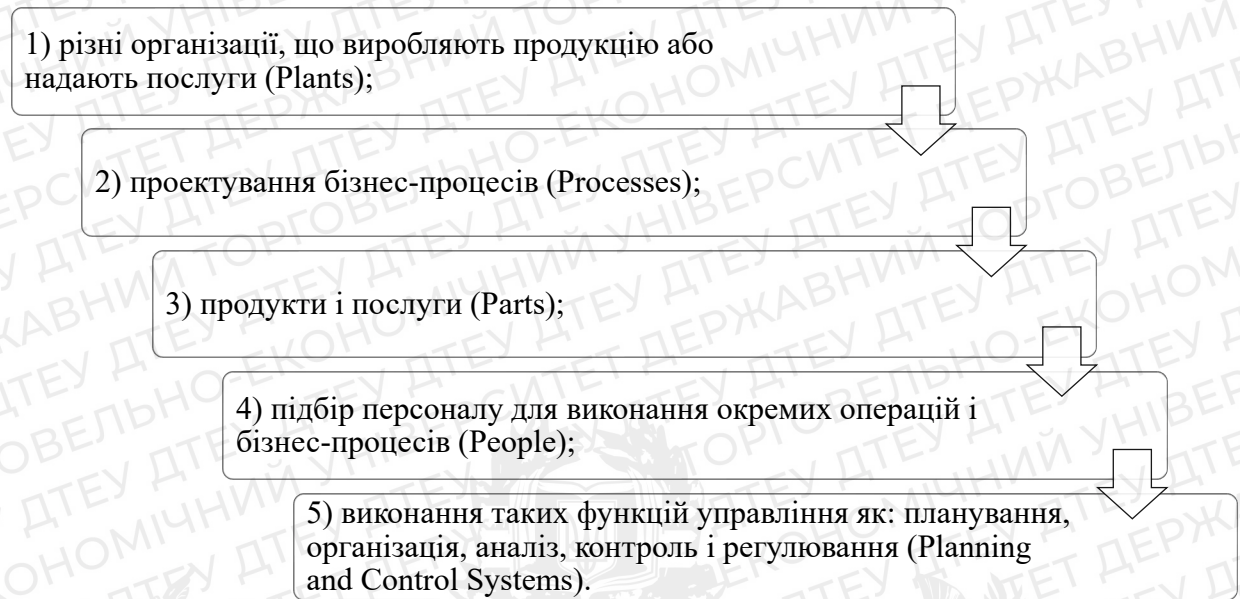


Рис. 1.2. Складові операційного менеджменту відповідно до моделі «5P»

Джерело: складено автором на основі [13]

Незважаючи на те, що ресторани виробляють продукцію, компанія працює в сфері послуг, оскільки вона надає продукти та завершує процес обслуговування через контакт зі споживачами. Якщо розглядати це питання з операційної точки зору, то під час споживання більшості послуг, на відміну від споживання фізичних продуктів, клієнтом є місце розташування пропозиції в приміщенні ресторану (зал, бар, літній майданчик тощо), тощо) вище Крім того, матеріальні «входи» та «виходи» неявно та приховано залучені. Наприклад, великі мережі ресторанів мають великі зовнішні офіси, які дозволяють їм спілкуватися зі своїми клієнтами.

В порівнянні з ресторанним обслуговуванням для кейтерингу приготування їжі може відбуватися в нестандартних умовах та постійною зміною тематики заходів. В зимовий період набувають популярності корпоративи до нового року. Весною та восени найчастіше проводять бізнес-зустрічі, семінари, презентації. А в літній сезон проводять весілля, випускні вечори, заходи під відкритим небом [24, с. 319-320].

Відмінні риси кейтерингової діяльності – виняткова мобільність, велика різноманітність кухні та комплекс послуг [10, с. 129-132]. Так

кейтеринг (або заміські ресторани) приходять до клієнтів, де б вони не були, навіть у призначений час. Це також концептуальні заходи, де кухня, дизайн інтер'єру, музика і навіть аромати підпорядковані єдиному стилю. .

Визначивши сутність оперативного управління та особливості операційної системи діяльності ресторанного підприємства, можна виділити набір операцій, які потребують диференціації в процесі управління. [13]:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, CRM, система платежів та адміністрування податків, система обліку.
2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.
3. Управління персоналом: планування, найм, оплата праці, підвищення кваліфікації, аналіз ефективності.

Управління елементами операційної системи ресторану зводяться до взаємодії у форматі вхід-вихід, тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат.

Найбільш оптимально при веденні ресторанного бізнесу процес виробництва послуг, і зокрема конкретно процес обслуговування клієнта ресторану в залі представляти у вигляді послідовності етапів виконання роботи. В передових ресторанах така послідовність оформляється у вигляді блок-схеми [13]:

- основні входи – голодні споживачі;
- ресурси – їжа, шеф, офіціанти, навколишнє середовище;
- первинна функція трансформації – приємне середовище, якісно приготована їжа;
- типовий бажаний результат – задоволені споживачі.

Така блок-схема називається сервісним планом. У сервісному плані немає вказівок щодо його виконання, зокрема, як уникнути помилок. Тому додатково треба «прописувати» та використовувати спеціальні процедури, що попереджають помилки в кейтеринговій діяльності.

При цьому, перед кожним ресторатором стоїть завдання зробити так, щоб люди регулярно відвідували його заклад. Для цього варто виділити наступні параметри – концепція, цільова аудиторія, кухня, сервіс, ціни, місце розташування, дизайн, атмосфера і універсальне торгова пропозиція, яке часто називають «фішкою». Це необхідний і достатній мінімум. Інші параметри також варто аналізувати, але вони не є пріоритетними.

Особливості операційної діяльності ресторану визначають персонал як ключовий елемент системи операційного менеджменту. Виключні вимоги до якості продукції та до безпеки продуктів харчування приводять до необхідності стандартизації роботи персоналу, тобто детального опису того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити:

стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. Слід наголосити, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів. З метою об'єктивного та безперервного вимірювання бажано використовувати метод виключного спостереження [9]. Використовується у вигляді довгострокових або постійних програм для моніторингу ефективності та мотивації співробітників. Зміни програми передбачають використання аудіо- та відеозаписів роботи служби. Критеріями успіху цього методу є своєчасність звітності, об'єктивність інформації та узгодженість між профілями персоналу та фактичними профілями споживачів ресторану. Завдяки залежності між якістю послуг і винагородою співробітників, результати управління можуть бути добре включені в системи мотивації співробітників, а недоліки продуктивності можна швидко розпізнати і додатково посилити шляхом додаткового навчання співробітників і т.д. можна усунути.

Тому ми розглядаємо оперативне управління ресторанним підприємством як низку взаємопов'язаних, регулярно виконуваних,

максимально прибуткових довгострокових ресторанних стратегій, які дозволяють виконувати та забезпечують конкурентоспроможність послуги та ресторану в цілому. Визначається як інтегрована адміністративна робота. .

При цьому ключовими елементами дослідницької системи є:

Якість менеджменту, конкурентоспроможність ресторану.

Деталі господарської діяльності, конкретні деталі технічні та організаційні рішення дуже залежать від виду виробництва.

Вид виробництва є класифікаційною категорією. Виробництво з урахуванням таких характеристик, як ширина. Номенклатура, Регулярність, Стабільність, Урожайність продукт.

Є три типа виробництва: одиничне, серійне й масове.

Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається.

Серійне виробництво має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і сумарний їхній випуск може бути досить значним.

Масове виробництво характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення однакових виробів.

Окремо виділяють дослідне виробництво, в якому виготовляються зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій. За своїми характеристиками він близький до прототипу. Можна охарактеризувати тип виробництва.

Виробничий підрозділ:

Від робочого місця до компанії в загальному. Це також важлива кількісна ознака. ступінь професіоналізму в роботі. Розраховується таким чином:

$$k_{3.0} = \frac{\sum_{t=1}^n m_i}{M} \quad (1.1)$$

де $k_{3.0}$. — коефіцієнт закріплення операцій;

n — кількість найменувань предметів, які обробляються на даній групі робочих місць (на дільниці, в цеху) за місяць;

m_i — кількість операцій, які проходить i -й предмет у процесі оброблення на даній групі робочих місць;

M — кількість робочих місць, для яких обчислюється $k_{3.0}$.

Особливості робочого місця штучного виробництва виконувати різні операції на різних деталях. В межах технічних можливостей обладнання.

Останні є універсальні, розгорнуті за однотипною технологією Робота в групах потрібен час, тому що зміст роботи часто змінюється витрачено на переналаштування обладнання. Впровадженні різні операції в умовах нуля в результаті частій зміни технічного оснащення виробництва процес вимагає високої кваліфікації рядові робітники.

1.2. Оцінка параметрів операційного менеджменту кейтерингової компанії

Гостинність і ресторанний шарм є найважливішими секторами послуг європейської економіки. Сьогодні ресторанне обслуговування стає все більш розвиненою та популярною сферою соціально-економічної діяльності.

Рушійна сила розвитку ресторанної справи в кожній країні визначається багатьма факторами, серед яких:

Доходи населення, наявність чи відсутність попиту, рівень цін, політична ситуація в країні, економічна ситуація тощо. Суть кейтерингової послуги полягає в тому, що ресторан на замовлення (кейтерингова компанія) пропонує своїм клієнтам приготування та доставку готової продукції.

Доставка продуктів харчування у визначених місцях (дім, офіс, місце роботи, відпочинку тощо).), послуги ресторанного господарства для святкових заходів та інші послуги.

Статистика показує, що в середньому кожен житель Німеччини щомісяця користується послугами ресторану. Незважаючи на високий рівень безробіття, німці все ще часто відвідують ресторани та користуються послугами ресторанів. За статистикою, 84% жителів Німеччини регулярно користуються послугами наданими ресторанами. Дані отримані в результаті опитування, проведеного дослідниками з Інституту громадської думки Алленбуса. Про зростання попиту на послуги іногороднього ресторану свідчить той факт, що соціолог запитав жителів Німеччини:

На запитання «Чи користуєтеся ви послугами ресторану поза рестораном?» лише 16% відповіли негативно. Кожен заклад пропонує широкий спектр послуг для позаресторанного святкування. Попит на кейтерингові послуги та послуги в ресторанах зростає з кожним роком, але він особливий і передбачає вишукану подачу, дизайн, сервіровку страв, оформлення столів та інтер'єрів.

Кейтеринг в Україні є досить молодого галуззю. Вперше подібні послуги на вітчизняному ринку з'явилися ще на початку 90 - х років ХХ століття. У регіонах це вид послуг з'явився не більше 10 років тому. Нещодавно в Україні про кейтеринг було відоме тільки вузькому колу осіб, а сьогодні український ринок кейтерингу сформований і розвивається динамічно.

У сфері замської гастрономії найпоширенішим способом підвищення ефективності роботи компанії «Фігаро Кейтеринг» є індивідуальний підхід до кожного клієнта та максимальне задоволення його потреб. У зв'язку з нещодавньою фінансовою кризою в Україні стратегія просування кейтерингових послуг перемістила акцент на розвиток індивідуальної взаємодії з клієнтами, від моменту отримання замовлення до завершення заходу. Оскільки, як відомо, вартість залучення нового клієнта в десятки

разів перевищує вартість утримання існуючого, зараз «Figaro-catering» прагне максимально задовольнити запити нестандартних клієнтів.

Загальна інформація про підприємство наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна інформація про ТОВ «Figaro Catering»

| Показник | Характеристика |
|-----------------------------|---|
| Повна назва компанії | Товариство з обмеженою відповідальністю Фігаро-Кейтеринг |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Адреса | 03194, м. Київ, вул. Зодчих, будинок 32 Б, офіс 96 |
| Вид діяльності за КВЕД | Основний: 56.21 Постачання готових страв для подій Інші види діяльності: 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 |
| Дата реєстрації | 12.08.2004 |
| Код ЄДРПОУ | 33061505 |

Джерело: складено автором на основі [23]

Однією з особливостей даної галузі є сезонність проведення заходів. Пік активності припадає на новорічні свята. Обсяг продажів в цей період досягає 25-30% річних продажів. З метою підвищення ефективності «Figaro-catering» за минулі два роки змушені були внести ряд змін в підході до обслуговування клієнтів. Було взято курс на скорочення постійних витрат, більш конкретне позиціонування на ринку, відмова від застарілих бізнес-процесів і прийомів, таких, наприклад, як поняття «мінімального замовлення». Економічна нестабільність активізувала розвиток галузі і сприяла формуванню на профільному ринку здорової конкуренції.

Наведемо місію та основні послуги ТОВ «Фігаро-Кейтеринг».

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 [20].

Основні послуги, що надаються компанією ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні послуги ТОВ «Фігаро-Кейтеринг»

| № | Послуга | Характеристика |
|---|--------------------------------------|--|
| 1 | Кава-Брейк | Кава-брейк – це можливість швидко підкріпитися і відновити сили учасникам семінару або конференції. За коктейльними столами гостей пригощають свіжою випічкою, десертами та гарячими напоями, представленими на фуршетній лінії. Даний формат не передбачає алкоголь та розсадження гостей. |
| 2 | Шведська лінія | Шведський стіл вид обслуговування гостей за принципом фуршету. Багатий асортимент гарячих і холодних закусок, які подаються на фуршетній лінії, а гості самостійно вибирають страви за власним смаком і розсаджуються за столи. |
| 3 | Кейтеринг у форматі коктейль | Мобільний та вишуканий формат кейтеринг-обслуговування, коли вишукані міні-закуси, витончені десерти, легкі коктейлі та напої подаються гостям виключно офіціантами в обніс |
| 4 | Кейтеринг у форматі фуршет | Один з найбільш європейських та затребуваних форматів проведення заходу. Фуршетна подія передбачає динаміку, атмосферу вільного спілкування і цікавих знайомств. Витончені порційні страви подаються на фуршетних лініях мініатюрними порціями, а в максимальному асортименті це дозволяє гостям пригощатися чудовою кухнею за коктейльними столиками, не перериваючи цікавих і корисних діалогів. |
| 5 | Кейтеринг у форматі бенкет | Це ретельно продуманий і наперед спланований урочистий захід, всі складові якого об'єднані спільною ідеєю і стилістикою. |
| 6 | Весільний кейтеринг у форматі бенкет | Весільний кейтеринг в форматі бенкет – це безпрограшний вибір формату вишуканого свята. Весільний бенкет особливо яскраво підкреслює урочистість моменту в кожній деталі. |
| 7 | Весільний кейтеринг | Замовляючи весільний кейтеринг, Ви можете запросити будь-яку кількість гостей і самостійно регулювати тривалість свята з індивідуальним сценарієм. Ми запропонуємо Вам кілька оптимальних варіантів щодо формату обслуговування, серед яких основні – весільний банкет та весільний фуршет. |

Продовження таблиці 1.2

| № | Послуга | Характеристика |
|---|--------------------------------------|---|
| 8 | Весільний кейтеринг у форматі фуршет | Виїзний фуршет на весілля – динамічна альтернатива традиційним весільним застіллям. В рамках цього формату молодята та гості весілля мають можливість більш широкого спілкування, без прив'язки до конкретного місця. |
| 9 | P.R.A.D.A. Picnic | Унікальний формат заходів літнього сезону. Основна ідея – об'єднати в собі комфорт, елегантність та бездоганний сервіс. |

Джерело: складено автором на основі [18]

Тому стратегічний розвиток ТОВ «Фігаро-Кейтерінг» включає конкретне визначення плану дій та продуманий і збалансований розподіл наявних ресурсів, необхідних для його досягнення, з оглядом на довгострокове майбутнє, а також встановлення основних цілей. і ключові завдання. ці цілі.

Ресторан «Figaro-catering» здійснює свою діяльність на території України вже більше 16 років. У 2002 році був проведений перший фуршет. Компанія надає послугу подієвого кейтерінгу з обслуговування фуршетів, бенкетів, шведських столів, коктейлів та кава-пауз на корпоративних, освітніх, державних, PR-заходах і приватних урочистостях. Не прив'язуючись до стаціонарних ресторанів, а на обраній клієнтом локації, забезпечуючи захід всім необхідним обладнанням й декором для якісного прийому їжі та напоїв [16].

У сфері замиської гастрономії найпоширенішим способом підвищення ефективності роботи компанії «Фігаро Кейтеринг» є індивідуальний підхід до кожного клієнта та максимальне задоволення його потреб. У зв'язку з нещодавною фінансовою кризою в Україні стратегія просування кейтерингових послуг перемістила акцент на розвиток індивідуальної взаємодії з клієнтами, від моменту отримання замовлення до завершення заходу. Оскільки, як відомо, вартість залучення нового клієнта в десятки

разів перевищує вартість утримання існуючого, зараз «Фігаро-Кетеринг» прагне максимально задовольнити запити нестандартних клієнтів.

Для отримання загального уявлення про зміст системи операційного менеджменту «Figaro-catering» слід скористатися моделлю «5К» (5Ps of operational management). Відповідно до неї операційний менеджмент включає:

- 1) різні організації, що виробляють продукцію або надають послуги (Plants);
- 2) проектування бізнес-процесів (Processes);
- 3) продукти і послуги (Parts);
- 4) підбір персоналу для виконання окремих операцій і бізнес-процесів (People);
- 5) виконання таких функцій управління як: планування, організація, аналіз, контроль і регулювання (Planning and Control Systems) [13].

Одним із основних принципів побудови системи управління «Фігаро-Кетеринг» є орієнтація на споживача за такими основними критеріями:

Якість продукції, оновлення асортименту та зміни обсягів виробництва, необхідність проведення досліджень та анкетування для визначення потреб споживачів і розробки стратегій для задоволення цих потреб.

Серед особливостей операційної системи «Figaro-catering» слід виокремити такі:

1. У виробництві спочатку розробляється товар, потім розробляється процес виробництва товару а потім створюється товар. У ресторанній сфері створюється процес розробки типу послуг, а конкретна послуга в межах певного типу і процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, оскільки це одне й те саме.
2. Процес обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3. Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації персоналу і його підготовки. Так, офіціанти, адміністратори, менеджери ресторанних залів, тощо мають мати відповідну підготовку.

4. Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день.

Після визначення сутності операційного менеджменту, а також особливостей операційної системи «Figaro-catering» можна виділити групу операцій, які потребують диференціації в процесі управління:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, CRM, система платежів та адміністрування податків, система обліку.

2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.

3. Управління персоналом: планування, найм, оплата праці, підвищення кваліфікації, аналіз ефективності.

Управління елементами операційної системи «Figaro-catering» зводяться до взаємодії у форматі вхід-вихід, тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат.

Як і операційна система персонального комп'ютера, для ефективної роботи Figaro Catering потрібен набір логічних інформаційних систем. Деякі яскраві приклади того, що ми можемо запропонувати компаніям, включають OpenTable для бронювання, NCR Aloha POS для оглядів керівництва та сповіщень на кухні та Shiftboard для планування співробітників. Ресторани наполегливо працюють над вдосконаленням технологічних можливостей, щоб підвищити рівень задоволеності клієнтів, стимулювати купівлю та утримання пристроїв, а також оптимізувати прибутки.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FIGARO-CATERING», м. КИЇВ

2.1. Заходи щодо вдосконалення системи операційного менеджменту кейтерингової компанії

Ухвалення рішення про реалізацію бізнес-проекту є серйозним кроком у розвитку будь-якого підприємства. Цілком очевидно, що при цьому необхідно чітко планування і контроль при виконанні кожної операції. Загальновизнаним механізмом стратегічного планування є складання бізнес-планів [25; 26]. На жаль, керівники багатьох підприємств не завжди застосовують цей механізм, не дивлячись на доведену ефективність подібної роботи. Особливу актуальність дана проблема має для ресторанних та кейтерингових підприємств. Дефіцит фінансових коштів кейтерингових організацій ставить під сумнів необхідність витрат на планування, особливо якщо при залученні позикових коштів (наприклад, комерційних банків), складання бізнес-плану не є обов'язковим або він носить номінальний характер.

Статистика показує, що навіть в таких розвинених країнах, як США, Німеччина, Великобританія тільки половина підприємств утримується на плаву хоча б 18 місяців. Лише одному з п'яти вдається не розоритися протягом перших 10 років. За оцінками експертів, основними причинами невдач є саме відсутність чіткої системи планування (рис. 3.1).

При цьому активізація державної продовольчої політики за останні роки створює організаційні та економічні передумови для розвитку кейтерингового господарства. Різке відставання вітчизняного кейтерингового господарства за рівнем ресурсоемності обумовлює гостру необхідність реалізації цілого ряду інноваційних проектів, що передбачає вдосконалення

системи стратегічного планування в кейтеринговій сфері та на кожному окремо взятому підприємстві.

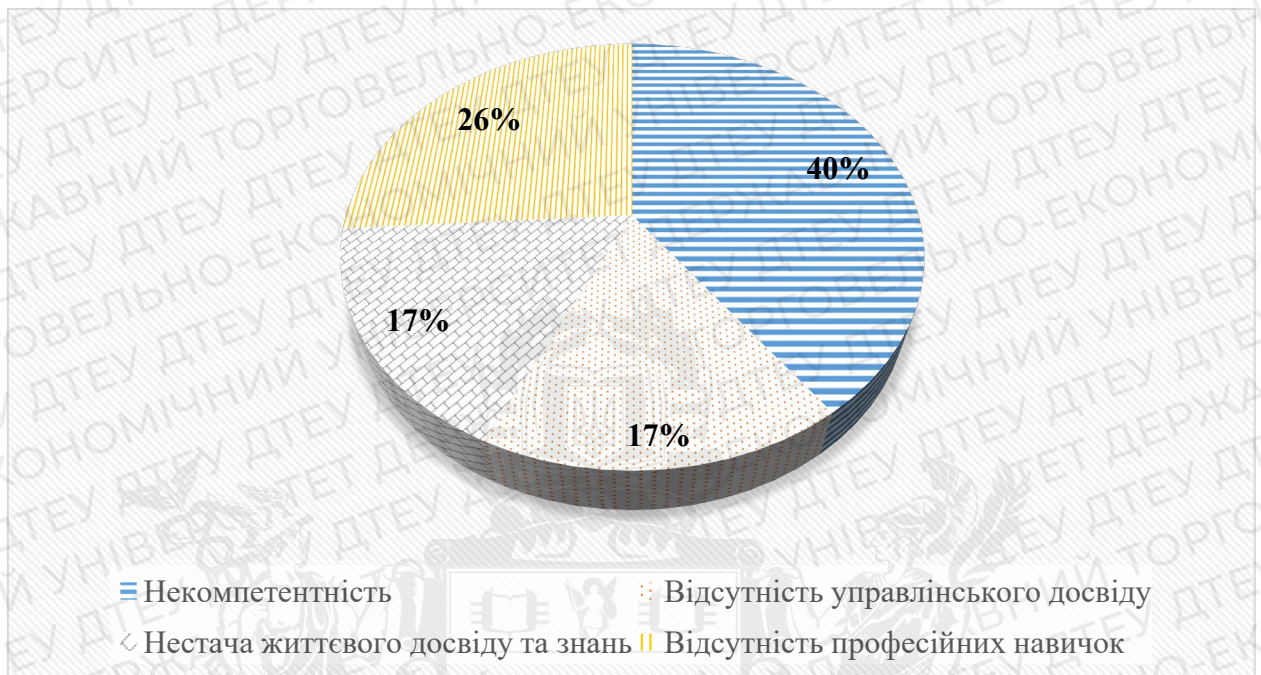


Рис. 2.1. Основні причини банкрутства комерційних організацій

Джерело: складено на основі [17]

Очевидно, що істотно змінити стан справ в кейтеринговому господарстві одними державними заходами неможливо. Необхідний послідовний перехід від застарілих технологічних основ господарювання до проектно-орієнтованої моделі функціонування економіки. Передовий зарубіжний досвід свідчить, що економічне зростання забезпечується за рахунок виявлення внутрішніх резервів самих підприємств і освоєння їх інноваційного потенціалу.

Керівник будь-якого підприємства, в нашому випадку – «Figaro-catering» в першу чергу оцінює доцільність реалізації проекту. При цьому слід спиратися не на загальновизнані економічні показники, а звернути увагу на потенціал підприємства - чи дозволяє він самостійно реалізувати проект. Крім того, необхідно чітко уявляти, що реалізація будь-якого проекту - процес довгостроковий і негативно позначиться на фінансовій стабільності підприємства. Багато економістів при розробці бізнес-плану не враховують

цей факт, що згодом призводить до неможливості завершення проекту або навіть банкрутства підприємства. В умовах фінансової нестабільності і загального зниження ділової активності недостатньо скласти бізнес-план, необхідно провести попередній аналіз можливості бути реалізованим проектом. На рис. 3.2. наведений алгоритм прийняття такого рішення.

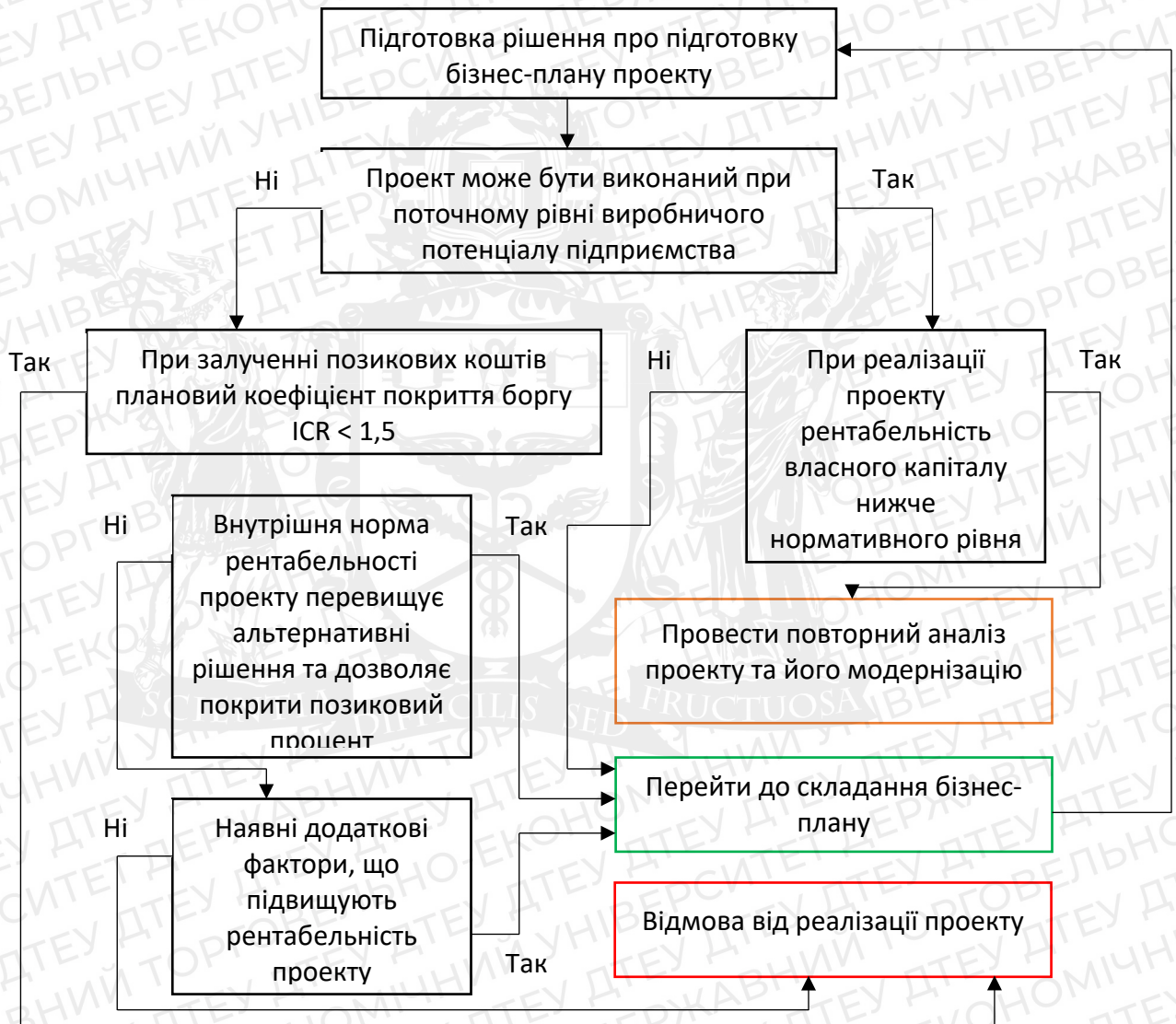


Рис. 2.2. Алгоритм прийняття рішення щодо формування стратегії розвитку бізнесу

Джерело: [3]

На основі даного алгоритму спроектуємо бізнес-план для «Figaro-catering».

У реальних умовах підвищити конкурентоспроможність підприємства можна добре продуманою стратегією реалізації наступних заходів:

- надання фірмою кредиту покупцям;
- надання знижок з прейскурантних цін;
- відкриття представництв підприємства в інших, більш наближених до споживача районах.

Крім того, сприятливий вплив на репутацію підприємства надасть:

- демонстрація послуг фірми на виставках і ярмарках;
- підвищення ефективності реклами;
- розширення обсягу послуг, що надаються;
- надання потенційним покупцям додаткової інформації про фірму, асортимент її продукції та сервіс.

Реалізація перерахованих заходів призведе до підвищення ефективності підприємства, зміцнення його позицій на ринку, розширення споживчої мережі, збільшення обсягу продажів. І як наслідок цього має відбутися збільшення прибутку, рентабельності, ліквідності та платоспроможності, одним словом, поліпшення загальної фінансової ситуації підприємства.

2.2. Ефективність запропонованих заходів

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно звертати увагу на обдумане, зважене і кваліфіковане управління з урахуванням специфічних умов перехідного періоду, а також на розробку і реалізацію зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможної політики підприємств.

Одним з головних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на рівні підприємства є посилення матеріальної мотивації працівників.

Одним із способів удосконалення діючої системи оплати праці є прив'язування її до кінцевого результату роботи кожного співробітника. Мотивація і особиста зацікавленість в результатах своєї праці можуть стати важливими стимулами для підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості продукції. Правильна організація оплати

праці працівників кейтерингового господарства повинна зацікавити працівників в результатах праці. Наприклад, крім традиційних доплат за класність, звання, стаж роботи, що не впливають на результативність праці, можна видавати премії за освоєння і впровадження нової техніки, передачу досвіду, за економію матеріальних ресурсів.

Резервом для поліпшення використання трудових ресурсів є скорочення плинності кадрів за рахунок нормалізації умов праці та побуту, поліпшення мікроклімату, надання житла і розвиток сфери обслуговування.

Із розвитком новітніх технологій в індустрії гостинності кейтеринг, особливо подієвий, поступово набуває масштабності в організації та проведенні різноманітних заходів, поєднуючи виконання як основних, так і поширюючи надання інших послуг. До основних послуг подієвого кейтерингу можна віднести: організація різних видів бенкетних заходів з дотриманням особливостей їх проведення на локації, зазначеної замовником; складання індивідуального меню за бажанням замовника і його тестінг; приготування, пакування та доставка продукції ресторанного господарства до локації; надання послуг офіціантів у обслуговуванні; дотримання специфіки оформлення ліній презентації готових страв та напоїв на бенкетних заходах різних видів; клінінг локації. Кейтерингові компанії останнім часом приділяють значну увагу розширенню лінійки додаткових послуг і саме в цьому сегменті здійснюється конкуренція між ними. В кейтерингових компаніях виділяються спеціалізовані флористичні, аква-, аеро-, фایер направлення тощо. Велика увага приділяється також креативному дизайну, що розкриває концептуальність подієвого кейтерингу, створює неповторну атмосферу. Дизайн стосується як зовнішнього і внутрішнього простору локації, так і оформлення та сервірування ліній презентації страв та напоїв, які можуть виступати в статичному або динамічному форматах. Сучасні концепції та сценарії події можуть відбуватися як класичний бенкет, театральне дійство, в якому учасники є пасивними спостерігачами, або захід, в якому учасники беруть активну участь у приготуванні страв, виробів та

напоїв і у самообслуговуванні. Таким чином кейтеринг поступово перетворюється на 2 місце, за допомогою якого можна здивувати та здійснити незабутні враження на гостей свята.

Інновації розповсюдилися на приготування та подавання страв і напоїв, що вплинуло на появу останнім часом синтетичного дійства ітертейменту – їжі з розвагами, до якого належать поява «леді/містер фуршет», «леді/містер тейбл», «леді/містер бар», «дефіле страв» приготування бренд-шефами компанії страв або страви в режимі презентації або у форматі «майстер-класів»; організація приготування окремих страв, виробів або виконання їх завершальних технологічних операцій самими учасниками заходу під керівництвом бренд-шефів.

Останнім часом з'являються також і окремих спеціалізований напрям кейтерингу – барний, в тому числі ягідний, лимонадний, фруктовий, цитрусовий, коктейльний, кальянний, шоколадний, винний, соковий, класичний, молекулярний, кенді-бар тощо. Це дало можливість виділити кейтеринг у самостійний різновид бізнесу.

Головними факторами конкурентної переваги є застосування інноваційних технологій, що прискорюють виробництво, пакування, транспортування, організацію подавання страв і напоїв, а також створення WOW-ефекту для учасників заходу. Велика увага фахівцями кейтерингу приділяється прискоренню виробництва страв та напоїв, при демонстрації гостям елементів приготування як шоу. Офіціантами застосовується техніка змішування, фламбування, транширування, філірування тощо. Бармени застосовують техніку фрістайлу, флейрінг тощо. В провідних закордонних державах існують цілі галузі, що працюють на кейтеринг: декоратори, флористи, дизайнери локацій, виготовлювачі столової білизни, спеціальних тематичних аксесуарів тощо. В Україні тільки компанія «Фігаро кейтеринг» має власну спеціалізовану лабораторію, де фахівці створюють предмети матеріально-технічного призначення для обслуговування майже кожного заходу за індивідуально створеним концептом. Це стосується металевих,

дерев'яних та полімерних конструкцій як для облаштування локації в цілому, так і системи освітлення її зокрема; для створення ліній презентацій страв і напоїв в горизонтальному та вертикальному напрямках, їх лінійних та острівних форм; формування функціональних зон на локації; створення устаткування і інвентарю різного призначення, столової білизни і форменого одягу, драпіровок тощо. Компанія «Фігаро кейтеринг» постійно звертає увагу в своїй діяльності на підвищення частки страв і напоїв, що відповідають концепції кулінарного теруару, в меню подієвого кейтерингу, а також у поєднанні сучасних світових трендів в кейтерингової діяльності і адаптації їх до українських реалій.

Основними помилками «Figaro-catering», що ведуть до неефективної реалізації стратегій є:

- нерозуміння менеджерів конкретних завдань і термінів досягнення цілей, та необхідних змін в поведінці та діях кожного з них;
- ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних корегувань при виявленні відхилень;
- неповне опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;
- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами.

Тому для безперебійної та злагодженої роботи на підприємствах індустрії гостинності слід вчасно і якісно розробляти стратегії управління. До

основних стратегій управління в «Figaro-catering» слід віднести: BTL-стратегію, що включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, надання знижок, бонусів тощо [22]; бізнес-стратегію, що передбачає розробку комплексного плану управління, яка спрямована на зміцнення становища підприємства на ринку готельних та ресторанних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей; стратегію диференціації, що передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю чи ресторану та які відрізняються від послуг конкурентів; інноваційну стратегію; стратегію конкуренції готелів та ресторанів; стратегію маркетингу готельного та ресторанного бізнесу; стратегію маркетингу персоналу готелю та ресторану.

На нашу думку, кейтерингової компанії «Figaro-catering» необхідно розширити асортимент послуг, що надаються: слід включити до асортименту нове цікаве меню та види інтер'єру, тобто мати свій стиль обслуговування – це може бути декілька стилів, наприклад «Еко стиль»

Для приваблення більшого числа клієнтів в мертвий сезон необхідно встановити знижки на кейтерингові послугі в розмірі від 5 % до 15%

Підприємству «Figaro-catering» ми пропонуємо розвиватися за рахунок впровадження наступних напрямків діяльності: розширити асортимент страв у зв'язку з модними тенденціями харчування в суспільстві; ввести циклічне меню, яке повторюватиметься через певний проміжок часу - 2, 3 або 4 тижні; розробити комплекс додаткових послуг, що включає приготування свіжих соків, молочних коктейлів, суші, ролів, доставку чаю, кави, десертів і фруктів прямо в робочі кабінети, установку в офісі кулерів з водою, вендінгових апаратів, обслуговування переговорних кімнат; підвищити якість надаваних послуг; розробити меню з урахуванням індивідуальних потреб учасників заходу; розробити унікальну комерційну пропозицію. Дані напрямки дозволять підвищити рівень надання кейтерингових послуг та виведе «Figaro-catering» на новий ступінь на ринку.

ВИСНОВКИ

Серцевину діяльності ресторану складають операції, у ході яких створюється ресторанный продукт. Для реалізації цих операцій потрібні найрізноманітніші вхідні складові, що формують формат закладу та асортимент продукції й послуг. Операційний цикл формують економічні ресурси та зв'язки між ними, які створюють бізнес-процеси в ресторанному бізнесі. До операцій відносяться виробництво, обслуговування, логістика, продаж, менеджмент персоналу, маркетинг тощо. Все ці операції задля отримання бажаного результату потребують управління, тобто налагодження операційного менеджменту.

Як система, операційний менеджмент володіє функціями, що включають в себе всі дії, результатом яких є виробництво продукції та послуг, організацію споживання та взаємодію з зовнішнім середовищем. Конкретний зміст операційної функції, при цьому, можна визначити сукупністю окремих, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його створенням, функціонуванням та розвитком.

Операційний менеджмент ресторанного підприємства визначаємо як цілісний комплекс управлінських операцій, які пов'язані між собою, регулярно виконувані і дозволяють впроваджувати довгострокові стратегії ресторану з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності послуг та ресторану в цілому. При цьому, ключовими елементами в системі дослідження виступатимуть: якість операційного менеджменту, конкурентоспроможність ресторану.

В сфері виїзного ресторанного обслуговування найбільш популярним способом підвищення ефективності бізнесу став індивідуальний підхід компанії «Figaro-catering» до кожного замовника, що максимально задовольняє потреби клієнта. Наслідком фінансової кризи в Україні протягом останніх років стало зміщення акцентів у стратегії просування кейтерингових

послуг на розвиток індивідуальної роботи з клієнтами, що починається з моменту прийняття замовлення і до закінчення заходу. Оскільки загально визнаним є факт, що вартість залучення нового клієнта в десять разів перевищує витрати на утримання лояльності вже наявних замовників, то сьогодні «Figaro-catering» намагається максимально задовольняти нестандартні запити замовників.

Ресторан «Figaro-catering» здійснює свою діяльність на території України вже більше 16 років. У 2002 році був проведений перший фуршет. Компанія надає послугу подієвого кейтерінгу з обслуговування фуршетів, бенкетів, шведських столів, коктейлів та кава-пауз на корпоративних, освітніх, державних, PR-заходах і приватних урочистостях. Не прив'язуючись до стаціонарних ресторанів, а на обраній клієнтом локації, забезпечуючи захід всім необхідним обладнанням й декором для якісного прийому їжі та напоїв.

В сфері виїзного ресторанного обслуговування найбільш популярним способом підвищення ефективності бізнесу став індивідуальний підхід компанії «Figaro-catering» до кожного замовника, що максимально задовольняє потреби клієнта. Наслідком фінансової кризи в Україні протягом останніх років стало зміщення акцентів у стратегії просування кейтерингових послуг на розвиток індивідуальної роботи з клієнтами, що починається з моменту прийняття замовлення і до закінчення заходу.

Як і в операційній системі для персонального комп'ютера, «Figaro-catering» потребує логічного набору інформаційних систем, які дозволяють їй ефективно працювати. Відомі приклади, які ми можемо запропонувати підприємству, включають OpenTable для резервування, NCR Aloha POS для перевірки управління та кухонного сповіщення та Shiftboard для управління розкладом персоналу. Ресторани наполегливо працюють над вдосконаленням своїх технологічних можливостей, щоб збільшити рівень задоволення клієнтів, сприяти придбанню та збереженню обладнання, а також оптимізувати прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В.А. Ресторанний бізнес: механізм і ефективність управління стратегічним розвитком: монографія, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 278 с.
2. Бай С.І., Гайдай Ю.В., Микитенко Н.В. Операційний менеджмент: електрон. підруч. К.: КНТЕУ, 2012 р.
3. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
4. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; [за ред. В. О. Василенка]. 2-е вид., випр. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2005. 532 с.
5. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 128 с.
6. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. К: Кондор, 2005. 228 с.
7. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку. Серія: Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 16. 2018. С. 71 – 78
8. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності) / В. В. Гриненко, М. А. Браташ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 130 с.
9. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 –

Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.

10. Зривко М., Шепенда В. Кейтерінг – новий напрямок ресторанного бізнесу в Україні. *Збірник виступів учасників XIII науково-практичної конференції студентів вищих навчальних закладів Укоопспілки «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства»*. Частина 1. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2016. 184 с.
11. Іванова В.Й., Захаров В.А. Оцінка якості операційного менеджменту. *Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. URL: [ахаров%20В.А.%20Іванова%20В.Й.%20Оцінка%20якості%20операційног о%20менеджменту.pdf](#)
12. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 17. 2017. с. 314 – 317
13. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/60.pdf
14. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: [начальний посібник]. К.: Кондор, 2008. 550 с.
15. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту. URL: <https://ppt-online.org/128836>
16. Офіційний веб-сайт «Figaro-catering». URL: <https://figaro.ua/uk/>
17. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник / Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. 158 с.
18. Послуги. *Офіційний веб-сайт «Figaro-catering»*. URL: <https://figaro.ua/uk/services>

19. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник КНТЕУ. Серія: Підприємництво*. 2015. Вип. № 3. С. 60 – 78
20. Про компанію. *Офіційний веб-сайт «Figaro-catering»*. URL: <https://figaro.ua/uk/o-kompanii>
21. Сененко І.А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом. *Економічний простір*. Вип. № 100. 2015. С. 171 – 180
22. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/45.pdf
23. Фігаро-Кейтеринг. *Повне досьє на кожну компанію України You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33061505/
24. Ящишин І., Янищин Т. Кейтеринг як інновація в обслуговуванні. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 7 грудня 2017 р.)* Львів: Растр-7, 2017. 368 с.
25. Larrick R. Beginnings are important. *Paper360*. 2007. Vol. 2. Iss. 2. P. 24.
26. O'Brien F.A., Meadows M. Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting and Social Change*. 2013. Vol. 80. Iss. 4. P. 643–656.