

ЕКОНОМІКА СФЕРИ СЕРВІСУ

УДК 658.15-021.475.2:640.45(045)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-15>УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНІВ
ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING)

Н. І. КИРНІС

кандидат економічних наук, асистент,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Анотація. Мета статті полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій, щодо управління ефективністю діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети дослідження здійснено за допомогою методів: систематизації, узагальнення і порівняння, економіко-математичного аналізу та методу формалізації. **Результати.** Визначені можливості і загрози, сильні і слабкі сторони кейтерингових підприємств, що може бути підґрунтям для формування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності. Сформована структура «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», яка містить комплекс процесів управління з метою ефективної реалізації специфічних функцій даних видів підприємств. Установлена послідовність розробки «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», яка спрямована на ефективність управлінських процесів, які пов'язані з ефективністю діяльності підприємств. Визначено ефективні складові мотиваційних пропозицій для працівників в залежності від їх функціональних обов'язків, що дало можливість сформувати складові мотиваційних пакетів, використання яких, сприятиме конкурентоспроможності працівників та підприємств в цілому. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання запропонованих теоретичних засад та практичних рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги.

Ключові слова: управління, ефективність діяльності, конкурентоспроможність, ресторани за спеціальними замовленнями (catering), мотиваційна пропозиція, мотиваційний пакет.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасна система поглядів на управління підприємством (нової управлінської парадигми) сформувалася під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Хоча зміни завжди здійснювалися з прискоренням, однак останнім часом вони настільки пришвидшились, що неправильна реакція на них може коштувати надто дорого чи навіть призвести до кризи. Ще однією особливістю прискорених змін є те, що разом з ними наростає й складність проблем, які постають перед підприємствами. Що складнішими є ці проблеми, то більше часу необхідно на пошук рішень, а коли вони стають знайдені, то стають неефективними для розв'язання вже надто змінених або нових проблем. Водночас зазнали істотних змін і теоретичні уявлення про природу підприємства та управління змінами [1].

В умовах євроінтеграції та глобалізації проблеми управління ефективністю діяльності підприємств є суто актуальними, так як це пов'язано з конкурентоспроможністю національної економіки.

Розвиток ринкових відносин в Україні потребує від керівників підприємств управлінських рішень, щодо формування стратегій підвищення продуктивності та якості діяльності кожного окремого працівника, що впливатиме на конкурентну боротьбу за споживача та отримання доходу для розвитку підприємства [2].

Громадське харчування (кейтеринг) є однією із найбільш важливих форм перерозподілу матеріальних цінностей між членами суспільства, і займає гідне місце в реалізації соціально-економічних завдань, пов'язаних із зміцненням здоров'я людей, підвищенням продуктивності праці, економним використанням ресурсів, продовольчої сировини, скороченням часу на приготування їжі в домашніх умовах, створенням можливостей культурного дозвілля та відпочинку.

Суттєвими недоліками існуючих сучасних підприємств ресторанного господарства є:

- вузький асортимент страв;
- низький рівень якості страв, обслуговування та комфорту;
- невідповідність між якістю та ціною страв та послуг з обслуговування;
- низький рівень організації дозвілля.

Зважаючи на сучасні потреби громадян в якісному та доступному обслуговуванні в закладах ресторанного господарства, актуальними слід вважати дослідження, спрямовані на подальше удосконалення і розвиток процесів управління ефективністю діяльністю ресторанів за спеціальним замовленням (catering).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у теорію управління підприємством зробили вчені-економісти України: А. Колот, Т. Костишина, І. Петрова, О. Дороніна, Г. Лопушняк, О. Грішнова, І. Каленюк, Т. Лепейко та ін. В їх працях розкрито сутність, принципи та методологію ефективності управління підприємством в умовах конкурентного ринку. Однак, галузеві особливості ефективності управління ресторанами за спеціальними замовленнями (catering) не знайшли відображення у їх працях.

Проблеми управління закладами ресторанного господарства розглядають вітчизняні вчені А. Автисова, В. Карсекін, О. Кочерга, Н. П'ятницька, В. Селютін, С. Ткачова, Л. Яцун, А. Расулова та інші. У своїх дослідженнях вони доводять, що різні типи закладів галузі мають істотні відмінності у методах роботи, орієнтуються на власний контингент споживачів, що підтверджує специфічність їхньої діяльності та необхідність вироблення індивідуальних підходів до розроблення стратегій розвитку [3].

На ринку підприємств ресторанного господарства особливе місце займають ресторани за спеціальними замовленнями (catering). Вони становлять відокремлений сегмент цього ринку і відрізняються від інших закладів ресторанного господарства організаційною та виробничою структурою. Тому виникає необхідність провести окреме дослідження ефективності управління даного типу підприємств.

Тому, є підставою вважати, що недостатнє визначення процесів управління ефективності діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) обумовлюють необхідність проведення досліджень в цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій, щодо управління ефективністю діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Досягнення мети зумовило необхідність постановки наступних завдань:

- визначення слабких та сильних сторін ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);
- формування структури «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)»;
- визначення послідовності розробки «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)»;

– визначення ефективних складових мотиваційних пропозицій для працівників за функціональними обов'язками;

– формування складових мотиваційних пакетів для різних груп працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) повинно базуватися на концептуальних засадах. На нашу думку, концептуальними засадами повинна стати розробка проекту програми забезпечення конкурентоспроможності підприємств даного типу. Саме, така програма сприятиме установленню чіткої місії, мети підприємств, що дасть змогу розвиватися підприємствам за установленим напрямком і сприятиме закріпленню на визначеному сегменті ринку з ефективним функціонуванням. Для розробки проекту програми необхідно провести SWOT-аналіз діяльності цих підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) на ринку кейтерингових послуг України (табл. 1).

Завдяки SWOT-аналізу з'явиться можливість виявити слабкі та сильні сторони підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering). Проаналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність підприємств.

Для реалізації підприємствами сильних сторін необхідно перш за все укріпити позиції на ринку кейтерингових послуг, а потім розширити обсяг ринку за рахунок пропозиції нових видів послуг та розширення меню. Необхідно вибрати стратегію посилення та закріплення позиції на ринку. Для усунення слабких сторін та ліквідації загроз, необхідно знайти засоби чи методи, які сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на ринку кейтерингових послуг.

Одним із ефективних, на нашу думку, засобів, який сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства може бути «Програма забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» (табл. 2).

Завдяки даній програмі, з'явиться можливість зробити всебічний аналіз свого рівня розвитку та визначити головні причини та проблеми, які можуть стримувати розвиток підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering). А також можливо буде чітко визначити цілі та завдання на середньострокову перспективу і передбачати розвиток необхідних умов для успішного функціонування підприємств на ринку кейтерингових послуг.

Запропоновано послідовність розробки програми (рис. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)

Внутрішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ul style="list-style-type: none"> – швидке зростання ринку; – велика різноманітність кейтерингових послуг; – вихід на нові сегменти ринку; – нові напрямки в розвитку кейтерингу; – мала кількість конкурентів; – швидка окупність інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-політична нестабільність; – високий рівень інфляції; – зростання цін на енергоносії; – зростання цін на сировину; – зниження платоспроможного попиту населення; – конкуренти підприємства ресторанного господарства усіх типів; – зміни в потребах і смаках споживачів
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> – різноманітне меню; – сучасне обладнання; – кваліфікований персонал; – висока якість послуг; – мобільність організації і доставки; – широкий спектр розважальних заходів; – наявність матеріально-технічної та виробничої бази 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення страв у меню; – розширення меню до різних видів заходів; – розширення асортименту додаткових послуг; – розширення матеріально-технічної бази; – збільшення обсягу товарообороту 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення кваліфікації персоналу; – оновлення матеріально-технічної бази
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> – відсутність програми забезпечення конкурентоспроможності; – нестача якісної, екологічно-чистої сировини; – не ефективна маркетингова політика 	<ul style="list-style-type: none"> – використання планування розвитку діяльності; – налагодження маркетингових комунікацій; – пошук постачальників якісної сировини 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація виробничого процесу; – оптимізація витрат обігу; – оптимізація постачання; – розширення ринку збуту

Таблиця 2

Рекомендована структура «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)»

Розділ або підрозділ програми	Назва розділу або підрозділу програми
	Вступ (актуальність, мета, основні завдання програми)
Розділ 1	Сучасний стан і тенденції розвитку ринку кейтерингу на території України
Розділ 2	Стратегічні пріоритети розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
Розділ 3	Перспективи розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
3.1	Чітко визначені межі сегментації ринку різних видів кейтерингу
3.2	Посилення ролі демократичного сегменту ринку кейтерингу
3.3	Розвиток соціального та корпоративного кейтерингу
3.4	Впровадження нетрадиційних форм обслуговування
Розділ 4	Вдосконалення методів та механізмів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
4.1	Забезпечення якості та культури обслуговування
4.2	Кадрове забезпечення реалізації програми
4.3	Забезпечення розвитку бізнес-планування
4.4	Забезпечення інноваційного розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
4.5	Забезпечення інвестиційного розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
4.6	Забезпечення розвитку господарських зв'язків ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
4.7	Конкурентна політика ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
4.8	Підвищення соціально-економічної ефективності діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)
Розділ 5	Ризики і загрози
5.1	Ризики на різних етапах реалізації програми
5.2	Загрози внутрішні і зовнішні
Розділ 6	Основні етапи реалізації програми з вказанням термінів та виконавців
Розділ 7	Очікувані результати (ефективність впровадження програми)

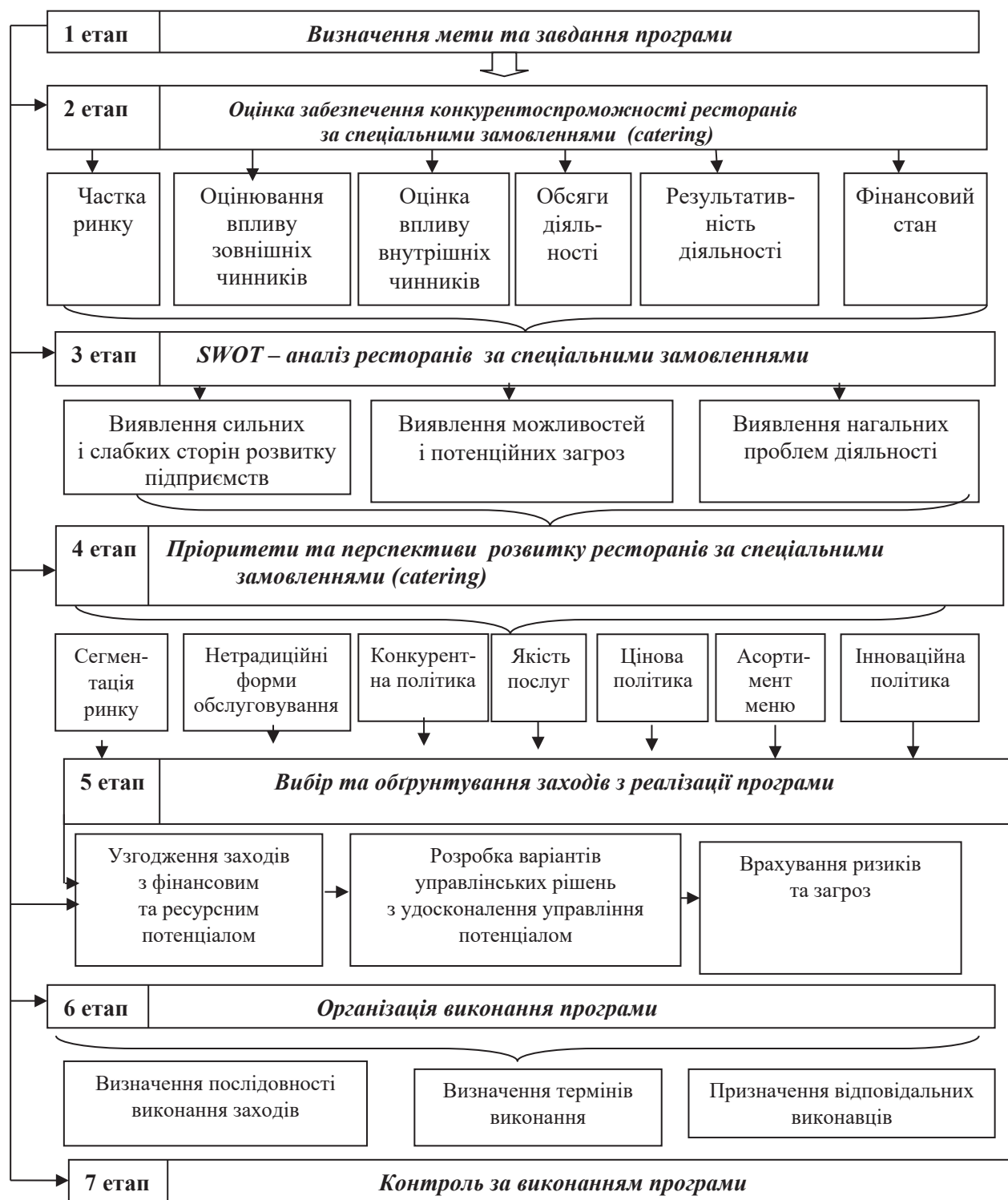


Рис. 1. Послідовність розробки «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)»

Завдяки даній програмі, з’явиться можливість зробити всебічний аналіз свого рівня розвитку та визначити головні причини та проблеми, які можуть стримувати розвиток підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering). А також можливо буде чітко визначити цілі та завдання на середньострокову

перспективу і передбачати розвиток необхідних умов для успішного функціонування підприємств на ринку кейтерингових послуг. Пропонуємо орієнтовну структуру даної програми в табл. 2.

Проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями необхідно вирішу-

вати комплексно і планомірно. Для цього необхідно дати оцінку готовності підприємств до впровадження програми забезпечення конкурентоспроможності і готовності до змін. Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують готовність підприємств до використання програми забезпечення конкурентоспроможності рекомендуємо провести за допомогою методу Дельфі.

Визначаються експерти – керівники досліджуваних підприємств. Для оцінки готовності підприємств працювати за розробленою програмою визначається ступінь прояву тієї чи іншої ознаки:

– «5» – якщо дана ознака повністю виявляється;

– «4» – якщо дана ознака виявляється не повністю;

– «3» – якщо дана ознака виявляється слабо;

– «2» – якщо дана ознака зовсім не виявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства являє собою середньо-зважений бал [4], що може бути розрахований за формулою:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij};$$

де S_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -ої ознаки;

n – кількість експертів;

m – кількість розглянутих ознак;

k_i – коефіцієнт важливості i -ої ознаки, який визначається таким чином:

$$k_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо } i - \text{та ознака найменш важлива}; \\ 2 - \text{якщо } i - \text{та ознака "важлива"}; \\ 3 - \text{якщо } i - \text{та ознака "найбільш важлива"} \end{cases}$$

Конкурентоспроможність підприємств залежить від конкурентоспроможності працівників, яка базується на ефективному мотиваційному механізмі індивідуальної праці. Формування управлінських рішень стосовно ефективної мотивації праці на підприємствах ресторанного господарства – ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) сприятиме якості наданих послуг, страв, напоїв, креативності, творчості та індивідуальної продуктивності праці.

Забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на виявленні, оцінці незадоволених потреб, формуванні заходів, спрямованих на їх задоволення, прогнозуванні дій, необхідних для максимально можливого та доцільного, тобто оптимального, за даних умов задоволення потреб. Завдання вибору оптимального забезпечення ефективної мотивації праці будемо розглядати як завдання визначення взаємної відповідності пріоритетів двох множин: чотирьохмірної множини мотиваційного профілю працівника та багатомірної множини мотиваційного профілю підприємства. Для кожної з пар значень «пріоритет зацікавленості (мотивованості) – ефективна мотиваційна пропозиція підприємства (мотиватор)» визначимо значення критерію відповідності.

Вибираємо простий критерій: якщо мотиватор (мотиваційна пропозиція підприємства) повністю або частково покриває потреби пріоритету зацікавленості (мотивованості) працівника, будемо вважати критерій виконаним, інакше невиконаним. Відповідно присвоїмо критеріям значення 1 або 0 [5].

Для розробки оптимального мотиваційного пакету для працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) необхідно перш за все поділити всіх працівників, які задіяні в організації кейтерингових послуг за функціональними групами. Тому, що кожна функціональна група відрізняється специфікою виконуваної роботи, рівнем оплати праці, кваліфікацією та відповідно матиме різні пріоритети зацікавленості (мотивованості). А підприємство, в свою чергу зможе надати таким працівникам різні пропозиції (мотиватори).

В організації та реалізації кейтерингових послуг задіяні наступні групи працівників: менеджер з продаж, банкетний менеджер, кухар, технічний менеджер, офіціант [6]. Визначимо, які пріоритети матеріальної зацікавленості важливі для працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering), та які мотиватори матеріального характеру можуть запропонувати підприємства цієї сфери діяльності табл. 3, 4.

На підставі виявлених матеріальних пріоритетів та мотиваторів побудуємо матрицю відповідності табл. 5.

Як видно з першого рядку табл. 5. підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня задовольняє позиції X_5 , X_6 , X_9 , X_{10} ; справедливу винагороду за трудовий вклад, заробітну плату в залежності від кваліфікаційного рівня, для таких працівників, як кухар та офіціант. Позиції від X_1 - X_4 , та позиції X_7 , X_8 дана мотиваційна пропозиція не покриває. Надбавки за дотримання трудової дисципліни (Y_2) покриває позиції X_7 - X_9 для таких працівників як технічний менеджер та офіціант. Винагороди за якісно виконану роботу, мотиватор – Y_3 , покриває такі матеріальні зацікавленості: додатковий дохід на підприємстві, премії менеджерам, стабільну заробітну плату, доплати за наставництво та премії. Мотиватор – премії менеджерам задовольняє потреби для банкетного менеджера. Надбавки за стаж роботи задовольняють такі позиції, як X_5 , X_{10} . Гарантована стабільна заробітна плата покриває потреби у виплатах базової заробітної плати та зарплати в залежності від кваліфікаційного рівня для кухаря, технічного менеджера та офіціанта. Премія самому швидкому офіціанту покриває всі позиції матеріальних потреб для офіціанта. Винагорода за досягнення певної мети покриває потреби менеджерів, банкетного та технічного.

Таблиця 3

**Пріоритети матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівника
в залежності від виконуваних функцій**

Менеджер з продаж	Додатковий дохід на підприємстві	X_1
	Залучення до участі у капіталі	X_2
Банкетний менеджер	Справедлива винагорода за трудовий вклад	X_3
	Додатковий дохід на підприємстві	X_4
Кухар	Справедлива винагорода за трудовий вклад	X_5
	Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	X_6
Технічний менеджер	Стабільність виплати заробітної плати	X_7
	Рівень заробітної плати	X_8
Офіціант	Стабільність виплати заробітної плати	X_9
	Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	X_{10}

Таблиця 4

Мотиваційні пропозиції підприємства матеріального характеру

Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня	Y_1
Надбавки за дотримання трудової дисципліни	Y_2
Винагороди за якісно виконану роботу	Y_3
Премії менеджерам підприємства, за умови, що їх працею задоволені відрядні співробітники	Y_4
Ріст заробітної плати в залежності від продуктивності праці робітника	Y_5
Надбавки за стаж роботи	Y_6
Гарантована стабільна базова частина заробітної плати	Y_7
Доплати за наставництво	Y_8
Премія самому швидкому офіціанту	Y_9
Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість	Y_{10}
Винагорода за досягнення певної мети	Y_{11}

Таблиця 5

**Матриця відповідності мотиваційних пропозицій підприємств пріоритетам
матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівників**

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
Y_1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
Y_2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Y_3	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0
Y_4	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Y_5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y_6	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Y_7	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Y_8	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Y_9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Y_{10}	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Y_{11}	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0

На підставі побудованої матриці, виділяємо ефективні мотиваційні пропозиції для кожної групи працівників, які поділені за функціональними обов'язками табл. 6.

Запропонована матеріальна складова мотиваційних пропозицій для різних функціональних груп працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) сприятиме реалізації задоволення потреб працівників та вирішення стратегічних цілей підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг [7; 8].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств визначені можливості і загрози, сильні та слабкі сторони ресторанів за спеціальними замовлення (catering). Це є необхідним для формування управлінських рішень, щодо визначення складових підвищення ефективності діяльності, як працівників, так і підприємств в цілому.

Рекомендована структура «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів

Таблиця 6

**Ефективна матеріальна складова мотиваційних пропозицій підприємства
для працівників поділених за функціональними обов'язками**

Менеджер з продаж	Винагороди за якісно виконану роботу
	Винагорода за досягнення певної мети
Банкетний менеджер	Премії менеджерам підприємства, за умови, що їх працею задоволені відрядні співробітники
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Винагорода за досягнення певної мети
Кухар	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня
	Надбавки за стаж роботи
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
	Доплати за наставництво
	Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість
Технічний менеджер	Надбавки за дотримання трудової дисципліни
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
Офіціант	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня
	Надбавки за дотримання трудової дисципліни
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Надбавки за стаж роботи
	Премія самому швидкому офіціанту
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати

за спеціальними замовлення (catering)», яка має 7 розділів, які в комплексі визначають процеси управління з метою ефективної реалізації специфічних функцій даних видів підприємств.

Визначена послідовність розробки «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовлення (catering)», яка включає 6 етапів, які уможливають формування певних заходів від визначення мети та завдання програми, оцінки конкурентоспроможності, SWOT-аналізу підприємств, формуванню пріоритетів та перспектив розвитку підприємств.

Конкурентоспроможність підприємств залежить від конкурентоспроможності працівників, тому необхідним є визначення ефективних скла-

дових мотиваційних пропозицій для працівників: банкетний менеджер, кухар, технічний менеджер, офіціант. Визначено, що диференціація мотиваційних пропозицій суттєво залежить від функціональних обов'язків працівників і в разі ефективною реалізації їх, буде сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.

На основі проведеного SWOT-аналізу, дослідженню та формуванню мотиваційних пропозицій працівників, сформовано складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників ресторанів за спеціальними замовлення (catering), використання яких сприятиме підвищенню ефективності мотиваційного механізму працівників до ефективною та якісної праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євдокимова Н. М., Батенко Л. П., Верба В. А. та ін. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / за заг. ред. Н. М. Євдокимової. Київ : КНЕУ, 2011. С. 11.
2. Орликовський М. О., Трокоз Д. І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення: 29.03.2022).
3. Расулова А. М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів : автореферат дисертації кандидата економічних наук. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2006. С. 2.
4. Должанський І. З., Загородних Т. О., Удалих О. О. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. С. 39.
5. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : Підручник: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 223–226.
6. Тужилкіна О. В. Оптимізаційне забезпечення ефективною мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 266–271.
7. Кирніс Н. І. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського*. 2018. № 2. С. 93–102.
8. Орлов В. М., Яцкевич І. В., Новицька С. С., Потапова-Сінько Н. Ю. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. С. 229.

REFERENCES

1. Yevdokymova N. M., Batenko L. P., Verba V. A. ta in. (2011) Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. / za zah. red. N. M. Yevdokymovoi. Kyiv: KNEU, 11. (in Ukrainian)
2. Orlykovskiy M. O., Trokoz D. I. (2014) Novitni kontseptsii upravlinnia efektyvnistiu diialnosti suchasnykh pidpriemstv. *Efektivna ekonomika*, 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> 3 (accessed 29 March 2022). (in Ukrainian)
3. Rasulova A. M. (2006) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu restoraniv: avtoreferat dysertatsii kandydata ekonomichnykh nauk. Kyivskiy natsionalnyi torhivelno-ekonomichnyi universytet. Kyiv, 2. (in Ukrainian)
4. Dolzhanskyi I. Z., Zahorodnykh T. O., Udalykh O. O. (2006) Upravlinnia potentsialom pidpriemstva: navch. posib. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 39. (in Ukrainian)
5. Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva: pidruchnyk: [dlia vyshch. navch. zakl.] (2011) / Za red. P'iatnytskoi N. O. 2-he vyd. pererob. ta dopov. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 223–226. (in Ukrainian)
6. Tuzhykina O. V. (2014) Optyimizatsiine zabezpechennia efektyvnoi motyvatsii pratsi v konteksti pidvyshchennia yakosti trudovoho zhyttia. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 266–271. (in Ukrainian)
7. Kyrnis N. I. (2018) Motyvatsiia pratsivnykiv pidpriemstv restorannoho hospodarstva za spetsialnymy zamovleniamy (catering) v suchasnykh umovakh. *Naukovyi visnyk Mykolaiivskoho natsionalnoho universytetu im. V. O. Sukhomlynskoho*, 2, 93–102. (in Ukrainian)
8. Orlov V. M., Yatskevych I. V., Novytska S. S., Potapova-Sinko N. Yu. (2013) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom v haluzi zviazku: navch. posib. Odesa: ONAZ im. O.S. Popova, 229. (in Ukrainian)

Nataliia Kyrnis, *Poltava University of Economics and Trade*. **Performance management of restaurants on special orders (catering)**.

Annotation. *The purpose of the article is to summarize the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the efficiency of restaurants on special orders (catering). Methodology of research.* Achieving the goals of the study was carried out with the help of methods: systematization, generalization and comparison, economic and mathematical analysis and the method of formalization. **Practical value.** Opportunities and threats, strengths and weaknesses of catering enterprises are identified, which can be the basis for the formation of management decisions to improve performance. The structure of the Program for Ensuring the Competitiveness of Restaurants on Special Orders (catering) has been formed, containing a set of management processes in order to effectively implement the specific functions of these types of enterprises. The sequence for the development of the "Program for ensuring the competitiveness of restaurants for special orders (catering)", aimed at the effectiveness of management processes related to the efficiency of enterprises, has been established. The effective components of motivational proposals for employees are determined depending on their functional duties, which made it possible to form the components of motivational packages, the use of which will contribute to the competitiveness of employees and enterprises in general. **The use of the proposed theoretical foundations and practical recommendations will increase the competitiveness of restaurant enterprises providing catering services.**

Keywords: management, performance efficiency, competitiveness, restaurants on special orders (catering), motivational offer, motivational package.