

УДК 640.4:005]:005.3  
DOI: 10.31866/2616-7468.2.2018.157174

## ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Олексій Тонких,**  
кандидат економічних наук, старший викладач,  
Київський національний університет  
культури і мистецтва,  
Київ, Україна,  
1402at@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7823-4761>  
© Тонких О. Г., 2018

**Оксана Олійник,**  
асистент,  
Київський національний університет  
культури і мистецтва,  
Київ, Україна,  
oksana\_oliynyk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>  
© Олійник О. В., 2018

**Актуальність.** Актуальність теми визначається необхідністю розвитку управлінської науки в ресторанному бізнесі України, оскільки все гостріше постає проблема організації взаємодії між людьми, а особливо між керівництвом та підлеглими. Однією з найважливіших в українській економіці є сфера організації та забезпечення якісного харчування. Вона виступає об'єднуючою ланкою виробництва, обміну, споживання та отримання позитивних вражень від організації гостинності та високого сервісу культурного відпочинку у закладах ресторанного бізнесу. Саме тому розвиток менеджменту ресторанного бізнесу відіграє провідну роль в організації туристичного, готельного та ресторанного сервісу, який формує та представляє образ розвиненої та успішної країни на міжнародному ринку послуг. **Мета і методи.** Метою статті є наукове дослідження та аналітичне порівняння методів управлінської діяльності та організаційного впливу на персонал підприємства у класичному менеджменті та у менеджменті ресторанного бізнесу. При розкритті теоретичних положень щодо пояснення методів менеджменту використано метод логічного узагальнення. При порівнянні особливостей використання методів управління у класичному менеджменті та менеджменті ресторанного бізнесу використано методи аналізу, синтезу та системно-структурного порівняння. **Результати.** Результати написання статті дали змогу визначити спільні та відмінні аспекти й інструменти складу і функціонування методів управління в менеджменті ресторанного бізнесу в порівнянні із класичним менеджментом. **Висновки та обговорення.** Варто зазначити, що процес управління передусім спрямований на людей як на виконавців різних завдань у класичному менеджменті та у менеджменті ресторанного бізнесу, однак вагомою різницею є специфіка сфери діяльності людей, їх професія та виконувані функції в процесі роботи, направленої на зміну стану речей чи інформації, саме тому варто використовувати різні інструменти впливу й організації праці та взаємодії людей у команді.

**Ключові слова:** менеджмент, ресторанний бізнес, соціокультурна сфера, управління, управлінські методи.

### Актуальність проблеми

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі піднесення України на фоні розвитку світової економіки та соціокультурної сфери все гостріше постає проблема організації взаємодії між людьми, а особливо між керівництвом та підлеглими. Однією з найважливіших в українській економіці є сфера ресторанного бізнесу. Саме вона виступає об'єднуючою ланкою виробництва, обміну, споживання та отримання позитивних вражень від організації гостинності та високого сервісу культурного від-

починку. Саме тому розвиток менеджменту соціокультурної сфери відіграє провідну роль в організації туристичного, готельного та ресторанного сервісу, який формує та представляє образ розвиненої та успішної країни на міжнародному ринку послуг.

Для ефективної організації та функціонування соціокультурної сфери необхідні специфічні інструменти, способи та методи менеджменту ресторанного бізнесу. В багатьох літературних джерелах ретельно досліджені та розкриті наукові методи й особливості функціонування класичного менеджменту, але замало уваги приділяється саме менеджменту ресторанного бізнесу, який у свою чергу першим забезпечує та формує підґрунтя взаємодії з іноземними гостями, делегаціями та туристичними потоками. І не тільки іноземці мають змогу оцінити розвиток менеджменту ресторанного бізнесу, громадяни України також щодня можуть оцінювати та споживати блага соціокультурної сфери при відвідуванні театрів, кінотеатрів, різноманітних виставок, ярмарків, концертів, музеїв, галерей, спортивних змагань, спортивних клубів, ресторанів, кав'ярень, екскурсій та туристичних агенцій. Тут ідеться про ефективне та майстерне використання загальних і специфічних управлінських методів менеджменту соціокультурної сфери.

*Стан вивчення проблеми.* Недостатність наукових досліджень щодо успішної організації функціонування будь-яких підприємств соціально-культурної спрямованості, необхідність ефективно організовувати взаємодію між людьми, оскільки персонал та керівники є найважливішою ланкою будь-якого підприємства, формують важливість подальших досліджень. Значущі питання розкриті у працях українських вчених, серед яких Г. М. Захарчин (2015), Н. П. Любомудрова (2015), О. Є. Кузьмін (2015), О. Г. Мельник (2015), О. М. Тадля (2017). Також ця проблема досліджувалася закордонними вченими, а саме С. В. Костицевим (2017), А. Мескон (1998), Г. Л. Тульчинським (2016), В. М. Чижиковим (2008).

*Невирішені питання.* Недостатньо дослідженими залишаються питання порівняння методів управління класичного менеджменту та менеджменту ресторанного бізнесу.

### **Мета і методи дослідження**

*Мета статті* – наукове дослідження та аналітичне порівняння методів управлінської діяльності та організаційного впливу на персонал підприємства у класичному менеджменті та у менеджменті ресторанного бізнесу.

*Методологічною основою дослідження* є вітчизняні і зарубіжні фундаментальні положення управлінської теорії та менеджменту, а також різноаспектні практичні дослідження з питань менеджменту ресторанного бізнесу.

*Методи дослідження.* При розкритті теоретичних положень щодо пояснення методів менеджменту використано метод логічного узагальнення. При порівнянні особливостей використання методів управління в класичному менеджменті та менеджменті ресторанного бізнесу використано методи аналізу, синтезу та метод системно-структурного порівняння.

*Інформаційна база дослідження.* При написанні даної статті були використані монографії, наукові статті, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій.

### **Результати дослідження**

У статті розглянемо реалізацію управлінського процесу менеджменту ресторанного бізнесу за допомогою методів менеджменту, які реалізуються че-

рез науково обґрунтовану управлінську технологію. Йдеться про використання в управлінському процесі специфічних принципів, інструментів та методів, притаманних саме менеджменту ресторанного бізнесу, для реалізації конкретних завдань і досягнення цілей за допомогою майстерного впливу на персонал підприємств ресторанного бізнесу.

Центром будь-якої організації є колектив працівників та управлінців, які реалізують управлінську технологію за допомогою методів менеджменту ресторанного бізнесу. В свою чергу управлінська технологія забезпечує взаємозв'язок соціально-економічної системи підприємства та його функціонування як єдиного цілого з усіма іншими внутрішніми елементами організації, дбаючи при цьому про взаємозв'язок із зовнішніми мінливими системами, об'єктами та суб'єктами соціокультурного бізнесу. Управлінська технологія забезпечує ефективне функціонування чотирьох складових, а саме:

- здійснює збір, зберігання й аналіз інформації про діяльність, що відбувається в інших структурах, та аналізує вплив кожної структури на діяльність системи в цілому;
- встановлює способи вирішення задач управління та забезпечує їх інформаційну взаємодію;
- регламентує та організовує комунікаційні процеси при управлінні підприємством ресторанного бізнесу;
- організовує взаємозв'язок та взаємодію з елементами, об'єктами і суб'єктами зовнішнього середовища.

Далі розглянемо, які ж основні аспекти управлінської технології та як саме вона повинна функціонувати на підприємствах соціокультурної сфери. Реалізація загальної функції «управління» можлива тільки при застосуванні конкретних накопичених знань (інформації) про цілі підприємства, наявні ресурси та операційні процеси, елементи зовнішнього середовища та їх можливий вплив на підприємство соціокультурної сфери. Тобто головне – володіти необхідними знаннями. Для того, щоб ефективно здійснювати управлінську роботу, працівники апарату управління повинні володіти вагомими знаннями та певним управлінським інструментарієм і мати навички застосування управлінських методів у ресторанному бізнесі на практиці. Управлінська технологія включає в себе способи та певний інструментарій, який використовують працівники апарату управління, тобто вони формують види своєї праці та здійснюють певні дії з інформацією для отримання кінцевого результату. Отже, способи, які використовуються у певній праці, в перекладі з давньогрецької мови називаються «методами» (Захарчин, Любомудрова, & Винничук, 2015, с. 35).

У багатьох словниках існує велика когорта визначень поняття «метод». Найчастішим є твердження, що це технічний прийом, застосування інструментів чи процедур для досягнення конкретної мети або вирішення завдання при використанні певних прийомів у багатьох видах людської діяльності. В даному випадку нас цікавить функціональна сфера людської діяльності в системі управління підприємствами соціокультурної сфери, тобто з цим видом управлінської діяльності і пов'язане поняття «методи менеджменту ресторанного бізнесу».

Управління виступає особливим видом праці людини, зазвичай набагато складнішим у порівнянні з простою фізичною працею, оскільки керівник весь час перебуває у моральному та психологічному напруженні при прийнятті відповідних управлінських рішень, а кожне рішення, як відомо, відбувається та впливає на подальший людський стан, поведінку, долю. Тому метод управління можна опи-

сати двома аспектами: по-перше, як симбіоз прийомів впливу на об'єкт управління, тобто метод демонструє, які способи можна та необхідно використати для досягнення поставленої мети. По-друге, ці методи виступають способами здійснення управління як специфічного виду управлінської роботи (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин, & Дарміць, 2015, с. 129).

Для ефективної реалізації класичного менеджменту та менеджменту ресторанного бізнесу необхідно використовувати методи менеджменту прямого впливу на працівників. Важливим є глибоке розуміння методів прямого впливу, які розкриваються через три складові елементи: спрямованість, зміст та наповненість, форми використання. Щодо спрямованості, то варто зазначити, що вона, ця система впливу, завжди направлена на об'єкти управління, тобто колектив, окреме об'єднання працівників, окремого працівника. Направленість методів прямого впливу найчастіше розкривається у вигляді мотивації, що впливає на інтереси чи потреби окремого працівника чи групи працівників. При вдалому використанні направленої впливу можна збільшити у людини мотивацію та спрямованість на досягнення певних необхідних для підприємства цілей. Що стосується ресторанного бізнесу, то для направленої дії спочатку бажано надати працівнику вибір інструментів та шляхів досягнення цілей, тут ідеться про яскраво виражену індивідуальність особи працівника та усвідомлення своєї індивідуальності.

Другим елементом методів прямого впливу є зміст та наповненість. Цей елемент розкривають наступні три групи методів, які далі будуть детально описані: адміністративні методи, економічні методи та соціально-психологічні методи.

Третім елементом методів прямого впливу є форма їх використання. Вона визначається змістом завдань, які необхідно виконати для реалізації таких функцій управління, як організація, стимулювання та регулювання. Останні два елементи мають багато спільного з класичним менеджментом при порівнянні з менеджментом ресторанного бізнесу.

Наступним етапом розкриття даної теми буде висвітлена характеристика адміністративних методів менеджменту ресторанного бізнесу. Адміністративні методи у менеджменті можуть застосовувати переважно керівники. Базисом цих методів виступають примусово-розпорядчі інструменти, такі як розпорядження, накази, постанови, прямі вказівки, службові записки наказово-розпорядчого характеру. Тут ідеться про адміністративний характер прямого розпорядчого впливу керівника на потреби або мотиви робітника, залежно від процесу та сфери управління. Варто зазначити, що ці методи надзвичайно ефективні при точному виробництві, організації процесу виробництва, в інших сферах, пов'язаних із матеріальним впливом на предмети праці. Що стосується менеджменту ресторанного бізнесу, то варто використовувати системне поєднання адміністративних методів з інструментами глибокої психологічної взаємодії з колективом та розвитком і підтримкою зворотного зв'язку між членами робочої команди, оскільки їх робота пов'язана з творчістю або процесом обслуговування клієнтів. Тут виходить на перший план психологічний стан контактуючої особи з клієнтом та певне дзеркальне відображення внутрішнього стану працівника на його сприйняття клієнтом, від цього надзвичайно важливого фактора залежить певною мірою і задоволеність клієнта отриманою послугою або моральне задоволення від процесу творчості (Ковальчук, & Голюк, 2018).

За допомогою адміністративних методів здійснюється стабілізуючий та розпорядчий вплив, а також організується робота і взаємодія індивіда з колективом або навіть ставлення колективу до індивіда. Стабілізуючий вплив здійсню-

ється за допомогою адміністративних інструментів реалізації змістовної частини регламентуючих документів, а саме відповідних норм, посадових інструкцій, правил внутрішнього розпорядку, технологічних інструкцій. При використанні зазначених адміністративних інструментів потрібно детально розробити чинники покарання та мотивації персоналу, які в свою чергу можуть впливати на мотиви свідомого виконання норм трудової дисципліни, посадових інструкцій. Інструменти регламентування є надзвичайно ефективними та можуть мати багато трансформованих форм прояву.

Наступним інструментом адміністративних методів є нормування. Найчастіше в практиці використовують нормативи часу, чисельності, продуктивності. Головною умовою успішного застосування зазначеного інструменту виступає сприйняття та ставлення робітника до встановлених керівництвом норм. Доволі часто вони можуть бути необґрунтовано завищеними, керівники в гонитві за прибутком підвищують їх, втрачаючи раціональну складову до виконання та досягнення нормативів, це може стосуватися нормативів прямого впливу на величину прибутку. Тому важливо справедливо та раціонально встановлювати нормативи, і при цьому працівники повинні бути впевнені в раціональності та чесності конкретних норм. Систематичні помилки у встановленні нормативів можуть призвести до швидкої демотивації працівників підприємства або членів колективу та зниження продуктивності праці, згуртованості, погіршення морально-психологічного клімату та, як наслідок, зменшення прибутку підприємства.

Надзвичайно ефективним для керівників соціокультурної сфери можуть бути інструменти інструктивного характеру. За допомогою величезного інструктивного інструментарію, який нерозривно пов'язаний із психологічними методами та інструментами, що застосовуються при прямому спілкуванні з працівником, керівник може майстерно роз'яснити ситуацію, деталізувати сформульоване завдання та особливості його виконання, вказати на можливі складності певної роботи, застерегти від можливих помилок та надати певні поради щодо виконаної роботи. При майстерному використанні інструктивних інструментів разом із психологічними керівник може додатково мотивувати та надихати працівників, що є надзвичайно важливим у менеджменті соціокультурної сфери.

Стабілізуючі інструменти адміністративних методів не можуть проявлятися через владу та лідерство. Керівник повинен використовувати ці інструменти на основі власного прикладу, встановленні певних меж діяльності, формулюванні можливих відхилень, розподілу повноважень, встановленні певних часових термінів.

У менеджменті ресторанного бізнесу розпорядче регулювання здійснюється за допомогою певної комбінації методів розпорядчого впливу. Зазначені методи використовуються для прийняття та реалізації управлінських рішень. Особливості та сила впливу на поведінку підлеглих реалізуються також за допомогою інструментів влади та лідерства. Інструментами реалізації можуть бути: директиви, постанови, накази, вказівки, розпорядження, резолюції. Влада та лідерство використовуються керівниками на основі функції стимулювання до певних дій або стимулюючої винагороди за певну діяльність. Зазначені вище інструменти прямого впливу призначені для обов'язкового використання, невиконання якихось із них призводить до певних санкцій або покарання, саме таким чином реалізується принцип використання влади. Для більш ефективної організації праці керівнику бажано застосовувати силу впливу на підлеглих, використовуючи лідерські якості (Чижиков, 2008, с. 391).

Саме реалізація управлінських рішень вимагає використання адміністративних методів та функції організації. З цією метою керівник використовує методи організаційно-дисциплінарного впливу. Їх реалізація найбільш ефективно проявляється у наступних напрямках: створення, оформлення та заповнення спеціальної документації по прийнятому рішенню і доведення її до виконавців; пояснення змістовної сутності управлінського рішення та постановка конкретних задач перед виконавцями; конкретизація завдань по прийнятому рішенню та подальше корегування діяльності персоналу; чіткий розподіл повноважень за конкретними завданнями із визначенням системи відповідальності; організація системи контролю виконання управлінського рішення; розробка та формулювання критеріїв оцінки виконаного рішення. Зазначені методи в менеджменті ресторанного бізнесу повинні використовуватися на основі системного підходу, оскільки є певна різниця між іншими галузями економіки та соціокультурною сферою в тому, що працівники останньої надзвичайно творчі люди, у яких розвинені потреби верхньої частини піраміди А. Маслоу, особливо гностична потреба. Саме працівники соціокультурної сфери намагаються максимально творчо та всебічно підходити до вирішення будь-якого робочого завдання, брати участь у прийнятті рішень та реалізації їх у поставлених керівництвом та іншими уповноваженими особами завдань, бути поміченими, висловлювати ідеї – це все є потребою до самореалізації. Варто зазначити, що при використанні вище описаних методів необхідно розробити та застосувати раціональну систему винагороду працівника, без гідної винагороди вказані методи будуть із кожним днем все менше і менше впливати на персонал (Мескон, Альберт, & Хедоури, 1992, с. 259).

Методи менеджменту ресторанного бізнесу надзвичайно тісно пов'язані із функцією організації, за допомогою якої, в свою чергу, здійснюється розподіл та делегування повноважень, а також налагодження стосунків між працівниками на підприємствах соціокультурної сфери при виконанні поставлених завдань.

У менеджменті ресторанного бізнесу використовують різні адміністративні методи, які впливають на формування певних видів груп, підрозділів або об'єднань працівників та відносин між ними. Перший вид об'єднання працівників можна назвати організацією груп, який заснований на чіткому регламентуванні роботи, розподілу повноважень, ретельному контролі та на дуже чіткому і суворому нагляді за трудовою дисципліною. Зазначені методи суттєво зменшують мотивацію працівників та знижують їх ініціативу до прийняття рішень і творчої діяльності. Їх використання суперечить сучасним тенденціям розвитку менеджменту соціокультурної сфери, які направлені на підвищення демократизації та всебічного розвитку особистості працівника підприємств ресторанного бізнесу (Костылев, 2014).

Методи класичного менеджменту та менеджменту ресторанного бізнесу тісно пов'язані із процесом передачі та делегуванням завдань і повноважень, цей процес обумовлює тісну та взаємовигідну співпрацю між людьми в ресторанному бізнесі та встановленням між ними більш тісних формальних відносин у структурі управління. Цей процес обумовлює використання різних адміністративних методів у менеджменті ресторанного бізнесу, та при цьому можуть виникати певні формальні групи працівників із притаманними їм відносинами:

- організовані групи працівників, в яких існує надзвичайно чітке регламентування діяльності, посилений контроль дисципліни, ретельно обумовлені повноваження. Все це створює стримуючий ефект для ініціативи підлеглих. Такі методи суперечать сучасним концепціям управління та

- зменшують його демократизацію. Все це веде до зниження проявів креативності та зменшує конкурентоспроможність ресторанного бізнесу;
- організовані групи працівників із демократичними засадами управління, в яких можна відхилитися від певних норм та вимог, якщо це піде на користь організаційному процесу ресторанного бізнесу. Певні адміністративні та розпорядчі методи можуть бути знівельовані, якщо таке рішення буде більш оптимальним при вирішенні певних проблем;
  - організовані групи працівників, в яких використовуються соціальні форми впливу. Такі організовані групи є надзвичайно складними для класичного менеджменту та іноді дуже розповсюджені для менеджменту соціокультурної сфери, зокрема у ресторанному бізнесі, оскільки вплив здійснюється на вторинні потреби працівників, а саме самовизнання та комфортні умови роботи, певну свободу дій та прийняття рішень, що дозволить поліпшити загальну командну роботу (Тульчинский, 2016, с. 143).

При використанні адміністративних методів у менеджменті ресторанного бізнесу головна увага повинна базуватися не на формах їх реалізації, а на змістовних складових інструментів впливу. Тут ідеться про відносини, які встановилися або виникають між працівниками ресторану, інтереси, які є першочерговими для кожного працівника, а також визнання важливості кожного співробітника. Також методи повинні бути позитивно сприйняті колективом ресторану, підходити до стилю та умов управління, культури організації. При цьому слід пам'ятати, що працівники ресторанного бізнесу завжди є контактним персоналом, та часто від їх внутрішнього стану залежить вдоволеність клієнта.

Надзвичайно важливими методами управління у класичному менеджменті та у менеджменті ресторанного бізнесу виступають економічні методи. Вони здійснюють вплив на працівників на основі оплати праці, тобто на первинні потреби. Економічні методи дозволяють активізувати виробничі та економічні інтереси працівника без прямого впливу на нього та направити його діяльність у потрібному напрямку для досягнення конкретної мети підприємства. При цьому такі методи відносяться до інструментів непрямого впливу. Їх основою виступає заробітна плата та різні інструменти матеріального стимулювання за особистий вклад працівника за результатами роботи у підприємстві.

Економічні методи повинні використовуватися при плануванні роботи підприємства та складанні бюджету на наступний рік. При цьому потрібно застосовувати сучасні форми та системи оплати праці, які б здійснювали мотивуючий ефект на роботу персоналу. Відомо, що кожний працівник є унікальною людиною, та при цьому можна надати йому можливість самостійно покращити продуктивність праці, часто така можливість існує в соціокультурній сфері. Використовуючи економічне стимулювання праці, робітник буде зацікавлений у підвищенні власної ефективності роботи. У вживанні економічних методів управління зацікавлені обидві сторони: керівництво підприємства та безпосередньо працівники. Тут ідеться про взаємну вигоду бізнесу та працівників. Використовуючи економічні методи, керівництво підприємства дає можливість робітникам застосувати власні раціональні рішення, вміння, навички та здібності для підвищення продуктивності праці, та при цьому зростає прибуток підприємства, що є позитивним для досягнення основної мети будь-якого бізнесу (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин, & Дармі, 2015, с. 98).

Перешкодою у використанні зазначеного економічного методу може бути надмірна авторитарність керівництва та обмеженість працівників у прийнятті рішень щодо власної роботи. Часто керівники створюють складну систему взаємопов'язаних жорстких методів і стимулів впливу на працівників, обмежуючи тим

самим їх можливість ініціативи для підвищення власної продуктивності праці. При цьому згодом проявляється індивідуальна відособленість кожного працівника, та він починає діяти тільки у власних інтересах, пристосовуючись до існуючої системи та методів керівництва. Це дає певне відчуття стабільності, та часто такий прояв керівництва характерний саме для класичного менеджменту. В ресторанному бізнесі результат залежить саме від командної роботи і раціональної та допустимої оптимізації власної роботи, тому певна свобода дій повинна бути в соціокультурній сфері.

Надмірне використання адміністративних та економічних методів дає можливість утримувати вартість найманих працівників, а вони в свою чергу дозволяють маніпулювати своєю поведінкою, щоб зберегти своє робоче місце, та часто при такій ситуації інтереси підприємства нехтується, що веде до стрімкого зниження прибутку.

Здебільшого економічні методи базуються на традиційних відносинах роботодавця та працівника, які проявляються у наступному: підприємства гарантують довгострокову співпрацю при виконанні умов кожною стороною та обумовлену оплату; кожний працівник самостійно приймає рішення про підвищення ефективності та продуктивності своєї роботи у разі наявності такої можливості; бажано, щоб завдання у підвищенні ефективності роботи підприємства реалізовувалось обома сторонами у разі наявності такої можливості. Для ефективного використання економічних методів варто їх поєднувати із соціально-психологічними методами.

Прикладом використання описаних нами методів менеджменту, які притаманні саме ресторанному бізнесу, є ресторація «Львівська майстерня шоколаду» – велика мережа кафе-ресторанів, яка працює за франчайзинговою схемою. Саме в ній повною мірою використовуються описані методи ресторанного менеджменту, оскільки там ніколи не зустрінеш засмученого офіціанта, хостеса або бармена. У працівників завжди чудовий настрій, вони майстерно вміють підбадьорити гостя та завжди відкриті для спілкування. Це досягається за допомогою раціонального рішення вищого керівництва, яке направлене на надання або підвищення психологічної та управлінської освіти керівного персоналу: директорів ресторанів, менеджерів, адміністраторів. Систематично керівники ресторанів проходять відповідні бізнес-тренінги із майстерності управлінської діяльності у ресторанному бізнесі та із психологічних аспектів менеджменту ресторанного бізнесу.

Найважливішими методами управління в ресторанному бізнесі є соціально-психологічні, які використовують інструменти впливу на духовні потреби та на інтереси працівників. Базуються вони на міжособистісних відносинах, реалізації своїх можливостей, потребі в самоповазі, реалізації особистих досягнень, зростанні особистості, повазі оточуючих, визнанні власної особистості. Ці методи спрямовані на допомогу кожному працівнику розкрити свої професійні можливості та реалізувати власні здібності у підприємницьких ініціативах та підвищити власну ефективність роботи та підприємства зокрема. Важливим завданням при використанні соціально-психологічних методів у менеджменті ресторанного бізнесу є виховання нових лідерів (Ковальчук, & Голюк, 2018).

### **Висновки та обговорення результатів**

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків:

- Із кожним десятиліттям управлінська наука змінюється відповідно до вимог бізнесу з точки зору оптимізації або збільшення ефективності. Останнім часом ми можемо спостерігати зміну парадигми менеджменту та методів управління зокрема. Зміни відбуваються не тільки в загальному

управлінні, а й в управлінні за сферами господарської діяльності. Так, ми виділяємо в окрему галузь управління менеджмент ресторанного бізнесу, якому притаманне об'єднання людей в єдину команду для злагодженої роботи і збільшення продуктивності праці взагалі та кожного працівника зокрема, що веде до прямого підвищення добробуту кожного робітника ресторанного бізнесу.

- Варто наголосити на необхідності поєднання максимально демократичного стилю управління з комбінованим використанням зазначених методів управління, які б не обмежували діяльність працівників, а навпаки, мотивували до більш ефективної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у необхідності розроблення та впровадження у ресторанному бізнесі комбінованих інструментів соціально-психологічних методів управління. Оскільки майже всі працівники виступають контактними особами з клієнтом, саме від морально-психологічного стану працівника і залежить задоволеність клієнта.

Практичне значення одержаних результатів реалізується у використанні комбінованої системи методів управління з конкретним акцентом на соціально-психологічні методи управління, саме вони дають можливість проявити ініціативу, лідерство та збільшити ефективність спільної роботи.

## СПИСОК ПОСИЛАНЬ

---

- Захарчин, Г.М., Любомудрова, Н.П., & Винничук, Р.О. (2015). *Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект* [Монографія]. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
- Ковальчук, С.Є., & Голюк, В.Я. (2018). Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*, 12. Взято з <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943>.
- Костылев, С.В. (2014). Технологии арт-менеджмента в структуре социокультурного технологического комплекса. *Вестник КрасГАУ*, 1. Взято з <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-artmenedzhmenta-v-strukture-sotsiokulturnogo-tehnologicheskogo-kompleksa>.
- Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г, Процик, І.С., Романишин, С.Б., & Дарміць Р.З. (2015). *Менеджмент: графічна і таблицна візуалізація* (2-ге вид.). Львів: Видавництво Львівської політехніки.
- Мескон, А., Альберт, М., & Хедоури, Ф. (1992). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
- Тульчинский, Г.Л. (2016). *Технология менеджмента в сфере культуры*. Санкт-Петербург: Лань.
- Чижиков, В.М., & Чижиков В.В. (2008). *Теория и практика социокультурного менеджмента*. Москва: МГУКИ.

## REFERENCES

---

- Chizhikov, V.M., & Chizhikov V.V. (2008). *Teoriia i praktika sotciokulturnogo menedzhmenta* [Theory and Practice of Socio-Cultural Management]. Moscow: MGUKI [in Russian].
- Kostylev, S.V. (2014). *Tekhnologii art-menedzhmenta v strukture sotciokulturnogo tekhnologicheskogo kompleksa* [Art management technologies in the structure of the

- socio-cultural technological complex]. *Vestnik KrasGAU*, 1. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-artmenedzhmenta-v-strukture-sotsiokulturnogo-tehnologi-cheskogo-kompleksa> [in Russian].
- Kovalchuk, S.Ye., & Holiuk, V.Ya. (2018). Osoblyvosti upravlinnia personalom torhovelnoho pidpriemstva [Features of personnel management of the trading company]. *Aktualni problemy ekonomiky i upravlinnia*, 12. Retrieved from <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943> [in Ukrainian].
- Kuzmin, O.Ye., Melnyk, O.H, Protsyk, I.S., Romanyshyn, S.B., & Darmits R.Z. (2015). *Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia* [Management: graphical and tabular visualization] (2nd ed.). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
- Meskon, A., Albert, M., & Hedouri, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo [in Russian].
- Tulchinskiy, G.L. (2016). *Tekhnologiia menedzhmenta v sfere kultury* [Technology management in the field of culture]. St. Petersburg: Lan [in Russian].
- Zakharchyn, H.M., Liubomudrova, N.P., & Vynnychuk, R.O. (2015). *Motyuvannia y rozvytok personalu: kulturolohichnyi aspekt* [Motivation and development of personnel: cultural aspects] [Monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].

УДК 640.4:005]:005.3

**Алексей Тонких,**  
кандидат экономических наук,  
старший преподаватель,  
Киевский национальный университет  
культуры и искусств,  
Киев, Украина,  
1402at@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7823-4761>

**Оксана Олейник,**  
ассистент,  
Киевский национальный университет  
культуры и искусств,  
Киев, Украина,  
oksana\_oliinyk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>

## ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

**Актуальность.** Актуальность темы определяется необходимостью развития управленческой науки в ресторанном бизнесе Украины, поскольку все острее встает проблема организации взаимодействия между людьми, особенно между руководством и подчиненными. Одной из важнейших в украинской экономике является сфера организации и обеспечения качественного питания. Она выступает объединяющим звеном производства, обмена, потребления и получения положительных впечатлений от организации гостеприимства и высокого сервиса культурного отдыха в учреждениях ресторанного бизнеса. Именно поэтому развитие менеджмента ресторанного бизнеса играет ведущую роль в организации туристического, гостиничного и ресторанного сервиса, который формирует и представляет образ развитой и успешной страны на международном рынке услуг. **Цель и методы.** Целью статьи является научное исследование и аналитическое сравнение методов управленческой деятельности и организационного воздействия на персонал предприятия в классическом менеджменте и в менеджменте ресторанного бизнеса. При раскрытии теоретических положений относительно объяснения методов менеджмента использован метод логического обобщения. При сравнении особенностей использования методов управления в классическом менеджменте и менеджменте ресторанного бизнеса использованы методы анализа, синтеза и системно-структурного сравнения. **Результаты.** Результаты написания статьи позволили определить общие и отличительные аспекты и инструменты состава и функционирования методов управления в менеджменте ресторанного бизнеса по сравнению с классическим менеджментом. **Выводы и обсуждение.** Стоит отметить, что процесс управления прежде всего направлен на людей как на исполнителей различных задач в классическом менеджменте и в менеджменте ресторанного бизнеса, однако весомым отличием является специфика сферы деятельности людей, их профессия и выполнение функции в процессе работы, направленной на изменение состояния вещей или информации, поэтому следует использовать различные инструменты влияния и организации работы и взаимодействия людей в команде.

**Ключевые слова:** менеджмент, ресторанный бизнес, социокультурная сфера, управление, управленческие методы.

UDC 640.4:005]:005.3

**Oleksii Tonkykh,**  
*Ph.D in Economics, Senior Lecturer,  
Kyiv National University of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine,  
1402at@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7823-4761>*

**Oksana Oliinyk,**  
*Assistant,  
Kyiv National University of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine,  
oksana\_oliinyk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>*

### CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT METHODS IN THE RESTAURANT BUSINESS

**Actuality.** The urgency of the topic is determined by the need for the managerial science development in the Ukrainian restaurant business, and the problem in organization interaction between people, and especially between management and subordinates, it is getting increasingly important. One of the most important parts of the Ukrainian economy is the sphere of organization and provision of high-quality food. It acts as the interconnected link of production, exchange, consumption and obtaining positive impressions from the organization of hospitality and high quality cultural services in restaurants. That is why the restaurant business management development plays a leading role in the organization of tourism, hotel and restaurant services, which forms and represents the image of a developed and successful country in the international market of services. **Purpose and methods.** The purpose of the article is scientific research and analytical comparison of the management methods and organizational influence and the personnel of the enterprise in classical management and restaurant business management. The method of logical generalization has been used in revealing the theoretical positions on explaining management methods. Comparing the features of the management methods use in classical management and restaurant business management, methods of analysis, synthesis and method of system-structural comparison have been used. **Results.** The results of the article helped to identify common and distinct aspects and tools for the composition and functioning of management methods in restaurant business management compared with classical management. **Conclusions and Discussion.** It should be noted that in the process of management, first of all, it is aimed at people as executors of various tasks, in classical management and in restaurant business management, but the difference is the specifics of the sphere of activity of people, their profession and the performance of functions in the course of work aimed at changing the state things or information, it is therefore worth using different tools of influence and organization of work and people interaction in the team.

**Key words:** management, catering business, socio-cultural sphere, management, management methods.