

УДК 005.963.2:640.432-047.64  
DOI: 10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829

## МЕНТОРИНГ ТА AGILE: ТОЧКИ ДОТИКУ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАНОМ

**Людмила Бови,**

кандидатка економічних наук,  
Київський національний  
торговельно-економічний університет,  
Київ, Україна,  
l.bovsh@knu-te.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>  
© Бови Л., 2021

**Ігор Комарницький,**

кандидат культурології,  
Київський національний  
університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
igor.ua.kom@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4947-8104>  
© Комарницький І., 2021

**Оксана Олійник,**

кандидатка культурології,  
Київський національний  
університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
oksana\_oliinyk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>  
© Олійник О., 2021

**Актуальність.** Ескалація пандемії та коливальний локдаун створюють депресивні настрої в ресторанному бізнесі: власники балансують на межі вибору між виживанням та порушенням карантинних умов, персонал – змушений змінювати формати професії. Релізі подальшої невизначеності вимагають трансформації бізнес-середовища ресторану та посилення компетентностей персоналу, підходящих для антикризової протидії. Стратегічний фреймворк потребує ефективних тактичних сесій з огляду на специфіку роботи в умовах локдауну: ресторанний бізнес корегує формати обслуговування і продовжує ефективну комунікацію через системи дистрибуції, дистанціонуючи сервіси, організовуючи адресну доставку клієнтам і продаж на винос ресторанної продукції. Клієнтоорієнтоване управління при цьому набуває нового змісту і гнучких форм, де менторство стає флагманом у дезорієнтованому економічному середовищі.

Тому впровадження менторингу, що кореляційно поєднується з Agile-технологіями управління, є важливою складовою стратегії розвитку ресторанного бізнесу та актуальним об'єктом дослідження.

**Мета і методи.** Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі менторингу та формуванні його референтної моделі, що визначає напрями удосконалення управління рестораном в умовах пандемічних ризиків. Міжпарадигмальний характер об'єктів дослідження зумовлює застосування комплексу загальнонаукових методів, таких як теоретичний аналіз та синтез, моделювання, елімінування, що забезпечило ґрунтовний розгляд компонентів менторингу та Agile-управління бізнес-процесів у ресторані, їх моделювання в єдину систему антикризової протидії локдауну. **Результати.** Здійснено емпіричний аналіз дефініцій «менторинг» та «Agile». Сформовано референтну модель менторингу та досліджено її основні компоненти. Розвинуто основні положення Agile-управління в ресто-

рані в умовах коливного локдауну. Розроблено рекомендації щодо компіляції менторингу та Agile-управління в ефективну модель тактичного розвитку ресторану. **Висновки та обговорення.** Дослідження показало, що актуалізація менторингу та гнучких методів управління є нагальним науковим завданням, оскільки дозволяє вивчити та науково обґрунтувати рекомендаційний комплекс за їх імплементацією у практичну діяльність суб'єктів господарювання. Подальші дослідження потребують поглиблення з огляду оцінки результативності менторингу та Agile-управління в діяльності ресторанів у постковідний період.

**Ключові слова:** менторинг, коучинг, ресторан, Agile, клієнтоорієнтованість, онлайн-платформа, пандемія.

### Актуальність проблеми

*Постановка проблеми.* Сьогодні більшість суб'єктів ресторанного бізнесу переживають нестабільні економічні цикли та працюють на пороговому рівні фінансової спроможності, дистанціювавши сервіси й організовуючи системи дистрибуції. Невизначеність фреймтайму пандемічного плато зумовлює значні ризики втрати конкурентних переваг і репутаційного капіталу ресторанів, зокрема через зупинки у роботі та відтік професійних кадрів. Тому ресторанний менеджмент потребує комплексного підходу щодо формування механізмів адаптації, оптимізації та подолання депресивних настроїв бізнесу. З огляду на означене, компетентнісна підтримка й допомога, яку реалізує менторинг, сприяє пошуку ефективних управлінських та операційних рішень, поліпшенню мотиваційних сервісів, орієнтує на успіх та клієнтоорієнтованість діяльності ресторану. Роль оптимізатора в організації бізнес-процесів, що деталізує тактику в реакціях на зовнішні загрози, виконує Agile. На нашу думку, поєднання цих двох інструментів антипандемічної протидії формує успішний кейс у розвитку ресторанного бізнесу в сьогоднішніх реаліях та є філософією майбутніх тактик управління. Адже як і будь-яка криза, локдаун сягне пікової точки та у перспективі матиме перехід у цикл піднесення, що й очікують усі учасники ринку ресторанних послуг.

*Стан вивчення проблеми.* Менторинг розпочав відлік у своєму розвитку ще у давньогрецькі часи, коли вперше проблематика наставництва була охоплена в поемі Гомера «Одіссея». Відтоді у науковій літературі дефініціювання менторингу та розширення його компонентів (коучингу, тьюторингу, консалтингу, наставництва) набуло значного фокусування. Так, менторство є особливо популярною темою досліджень у системі освіти (Радченко В. (2019); Андрусак І. (2018); Працьовитий М. та ін. (2019); Смірнов С. (2019)), адже здобувачі освіти потребують кураторства в навчальному середовищі. В полі досліджень бізнесу, зі свого боку, менторство охоплене недостатньо: застосування у фінансовій сфері відображено у дослідженнях Кендала Г., Пейнчауда Х. (Kendall & Painchaud, 2016); в HR-менеджменті – Заставнюк Л., Завадської Р. (2020); Асуки Е., Халарі К., Халарі М. (Asuka et al., 2016); Боземана Б., Фіней М. (Bozeman & Feeney, 2007). Основні аспекти взаємовідносин розкрито у працях Брікенріджа Д. (Breakenridge, 2021) – етичні питання ментора; Покатіла А. (Pokatilo, 2014) – компетентнісні характеристики ментора; Дорошкевич К. та ін. (2019) – підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах; Степаненко В. (2015) – значення менторингу для стимулювання підприємництва тощо.

В той же час операціоналізацію Agile-управління здійснили такі дослідники, як Еманн Б. (Ehmann, 2019), який вивчав основні аспекти Agile-методології; Гросман Ф. та ін. (Grossman et al., 2006) – організацію роботи на основі Agile-тренінгів; Паклік Дж. (Packlick, 2007) – методологію оцінювання результатів; Хайнцельман М. (Heinzelmann, 2020) – управління проектами на основі Agile-підходів тощо.

*Невирішені питання.* Проблематика бізнес-менторства та Agile-управління охоплена науковою літературою недостатньо: окремі прогалини спостерігаються у вітчизняних дослідженнях, зокрема відсутні з ресторанного бізнесу. Основна сфера, яка активно використовує інструменти менторства, – освіта; Agile – проектний менеджмент. Бізнес-менторство на практиці взагалі зводиться до консультування, підтримки стартапів та як модель у бізнесі майже не сформоване. Agile функціонує як підхід в оптимізаційному менеджменті. Тому, спираючись на існуючі теоретичні розробки, концептуалізація менторства та Agile, їх ефективне поєднання, зокрема у ресторанному бізнесі, є актуальною темою дослідження.

### **Мета і методи досліджень**

*Метою статті* є теоретичний аналіз менторингу та Agile, а також визначення напрямів їх імплементації в діяльність ресторанів в умовах пандемічної кризи.

*Методи дослідження.* Міжпарадигмальний характер об'єктів дослідження зумовлює до застосування комплексу загальнонаукових методів, таких як теоретичний аналіз та синтез, моделювання, елімінування, що забезпечило ґрунтовний розгляд компонентів менторингу та Agile-управління бізнес-процесів у ресторані, їх моделювання в єдину систему антикризової протидії локдауну.

*Інформаційною базою дослідження* стали наукові розвідки вітчизняних і зарубіжних учених, а також практичні рекомендації менторів та Agile-майстрів.

*Об'єктом дослідження* визначено напрями та процеси менторингу та Agile-управління ресторанним бізнесом.

*Предметом дослідження* є бізнес-процеси та персонал, що формують референтну модель менторингу в системі Agile-управління в умовах пандемії.

*Наукова новизна* полягає у визначенні теоретичного базису, що дозволить забезпечити ефективно впровадження бізнес-менторства та гнучкого управління (Agile) в бізнес-процеси ресторану.

### **Результати дослідження**

Стратегії і тактики управління бізнесом сьогодні отримали поворотну точку у перегляді наукових методологій, адже пандемічні реалії спромоглися пригальмувати економічні сфери усього світу, болісно вдаривши по сфері послуг. Найбільш гнучкий в управлінні та впровадженні інновацій ресторанний бізнес змушений був швидко будувати тактичні форпости для моментальних реакцій на рішення уряду про жорсткий локдаун.

Оцінюючи перспективи менторства і гнучкого управління ресторанним бізнесом (Agile), слід зазначити тенденції розвитку, зокрема на локальному ринку ресторанних послуг м. Києва (табл. 1).

Аналіз демонструє незначне скорочення ресторанних закладів та появу нових агентів ринку. З числа тих, що працювали до карантину, 88 % ресторанів функці-

онують. Отже, практика протидії коливному локдауну ними успішно відпрацьована, що створює позитивні перспективи для моделювання менторингу та Agile в ресторанному бізнесі в якості результативних кейсів.

Табл. 1. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу в м. Києві, 2019–2020 рр.

Table 1. Trends in the restaurant business development in Kyiv, 2019–2020.

Маркери	2019	2020	Геп, %
Кількість закладів, що працюють, од.	8515	8122	– 4.67
Відкриття нових закладів, од.	215	167	– 22.32
Динаміка виручки, темпи приросту, %	+ 46	+ 3	– 93.2

Джерело: складено авторами за Pro-Consulting (2019); ProHotelia (2020); Силивейстр В. (2020)

Source: compiled by the authors for Pro-Consulting (2019); ProHotelia (2020); Sylvester W. (2020)

Для імплементації методології менторства та Agile в управлінні рестораном варто дослідити ці категорії з огляду правильного розуміння дефініцій.

Так, опрацювання зазначеної наукової літератури дозволяє інтерпретувати менторинг як процес наставництва і кураторства клієнта (працівника, команди, компанії) з метою ідентифікації проблем і точок росту, що забезпечують компетентнісне управління та форсують об'єкт (бізнес, проєкт, процеси) до успішної реалізації. Центральними ролями в менторингу є ментор (розробник інформаційних продуктів та методів компетентнісного удосконалення; власник бізнес-зв'язків; успішний підприємець) та менті (замовник). Менторинг перехрещує інтереси, сильні і слабкі сторони у взаємній корисній комунікації ментора і менті, формуючи види співпраці, які можна характеризувати за наступними ознаками (рис. 1).

Фокус уваги приділимо окремим видам менторингу. Так, за диференціацією поставлених тактичних завдань, зокрема по hard skills, кураторство досвідчених рестораторів може забезпечувати передачу практичної інформації і специфічних компетентностей, що дозволяють менті (менеджменту ресторану) використовувати компетентнісний підхід в управлінні каналами дистрибуції, впровадженні інновацій, у тому числі цифрових інструментів, що сприяє заощадженню часу, зусиль і ресурсів. Зі свого боку, менті по soft skills отримують базові інструменти розвитку лідерства, стресостійкості, планування та самоорганізації, що передбачає імплементацію гнучкого управління – Agile для формування спринтів (операційних завдань) зі швидким якісним результатом. Менторство для стартапів (інноваційних проривів) спрямоване на адаптацію ресторанного концепту в реальне бізнес-середовище. Бізнес-ментор має репутаційні зв'язки та бізнес-контакти, що сприяють позитивному результату в реалізації стартапу.

Опрацюємо також за ознакою форм взаємодії груповий менторинг, що охоплює комунікації в межах ресторанної мережі, франчайзингової групи тощо та екстраполюється на корпоративну сферу. Він формує стійке усвідомлення у персоналу ресторану про необхідність постійного посилення професійних компетентностей, формування корисних комунікацій та репутаційну підтримку.

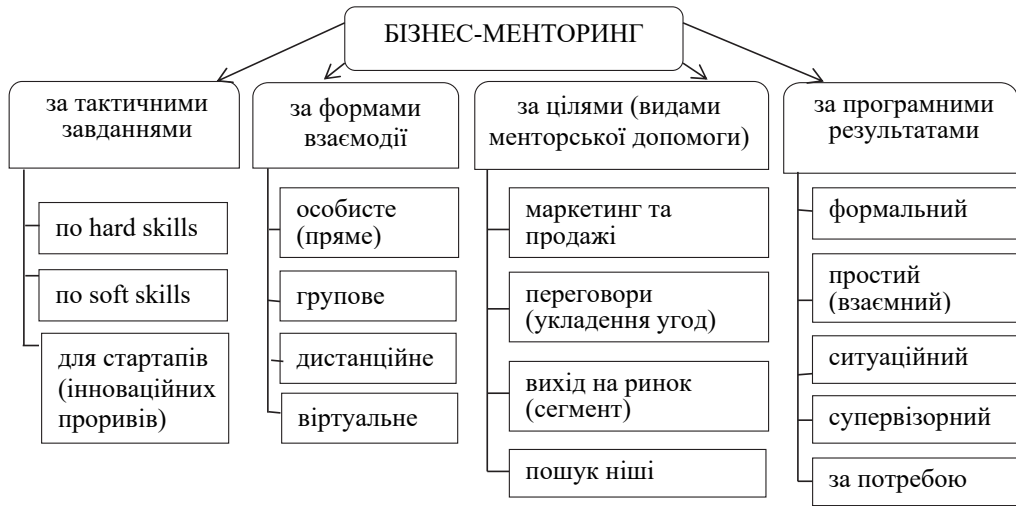


Рис. 1. Види менторингу в ресторанному бізнесі

Джерело: розроблено авторами за Брікенбріджем (Breakenridge, 2021); Кендалом Г. та ін. (Kendall & Painchaud, 2016); Дорошкевич К. та ін. (2019); Смірновим С. (2018)

Fig. 1. Types of mentoring in the restaurant business

Source: developed by authors for Brickenridge (Breakenridge, 2021); Kendall G. and others. (Kendall & Painchaud, 2016); Doroshkevych K. and others (2019); Smirnov S. (2018)

Важливим до розгляду є також віртуальний, або е-менторинг, який передбачає застосування мобільних сайтів, де здійснюються комунікації з пошуку ментора за параметрами власної потреби, або, навпаки, інтерпретує власні пропозиції менторингу.

Позиціонування за цілями (видами менторської допомоги), на нашу думку, є точкою дотику з Agile є. Адже менторинг по кожній цілі комунікативної взаємодії передбачає фреймворк команди (проектної групи), що оцінюється отриманими результатами. Таким чином, Agile у цій взаємодії демонструє продуктивність роботи та позиціонується як дійовий інструмент швидкої адаптації і формування професійних компетентностей, що компліментує сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) і методів управління (Management 3.0). Серед зазначених підходів найбільш гнучким є Scrum, що співпрацює з менторингом та поєднує роботу в команді (проекті, департаменті) різнопланових фахівців. Agile-команда (Scrum-команда) при цьому спирається на такі управляючі ролі, що визначають ступінь кореляції з менторингом:

- scrum-майстер (організатор), який консулює, фасилітує, навчає, коучить, тренує та адмініструє процес – тобто, по суті, виступає внутрішнім ментором;
- product owner (зовнішній ментор), який визначає тип комунікацій із клієнтом (менті) та алгоритм (проекту, бізнес-сесії тощо) відповідно до пріоритетів і вимог.

Таким чином, точки дотику менторингу та Agile лежать у функціональній площині цілей та комунікацій, визначених ролями ключових осіб (рис. 2).



Рис. 2. Точки дотику менторингу та Agile в ресторанному бізнесі  
Джерело: розроблено авторами

Fig. 2. Mentoring and Agile points of contact in the restaurant business  
Source: developed by the authors

Отже, в цілому точок дотику досить багато: збігаються деякі цілі, інструменти та засоби. Вони майже рівно співвідносяться, адже спрямовані на підвищення продуктивності роботи клієнта та створення мотиваційних важелів для економічного прориву. Щодо відмінностей, слід зазначити, що ментор може працювати як з окремим клієнтом, так і з групою; Agile-майстер – лише з групою чи департаментом. Таким чином, Agile ціннісно орієнтований на створення комфортних умов для досягнення результату роботи всієї команди; менторинг – як окремих працівників, так і підрозділів ресторану в цілому. Водночас активності Agile-майстра обмежені консалтингом, коучингом, наставництвом та командним плануванням. В арсеналі ментора є ще інструменти спонсорства, протекції та тьюторингу.

Отже, якщо говорити про ресторан як цілісний суб'єкт (клієнт), то цілі й засоби менторингу та Agile збігатимуться, доповнюватимуть один одного – а значить, створять ефективну модель Agile-менторингу, що комплексно відображає його види та напрями з позиції ключових аспектів ефективності для ресторанного бізнесу (рис. 3).

Пропонована референтна модель Agile-менторингу в системі антипандемічної протидії суб'єктів ресторанного бізнесу охоплює інструментарій взаємних комунікацій та визначає характер взаємодії, що проявляється через досягнення цілей і організації діяльності під кураторством досвідчених експертів (менторів, Agile-майстрів тощо). Таким чином, контамінація менторингу з методологією Agile дозволяє сконцентрувати ефективні рішення з управління, здатні успішно реагувати на зовнішні загрози.

Як було зазначено, в Україні нерозвинені моделі менторингу та Agile, про що свідчить дослідження інтернет-платформ. Так, пропозиції за запитом «менторинг в Україні» в пошуковій системі Google демонструють обмежені і невідфільтровані за сферами діяльності результати (Board, б.г.). Зі свого боку, соціальні ме-

режі містять інформацію щодо послуг консалтингових компаній та бізнес-коучів, що на сьогодні є доступним рішенням для пошуку ментора чи Agile-майстра. Релевантність соціальних мереж підтверджується аналітичними розрахунками клікабельності сайту (відношенням числа ефективних показів до кількості кліків на сайт) (табл. 2).



Рис. 3. Референтна модель Agile-менторингу в системі тактичної протидії пандемічній депресії ресторанів

Джерело: розроблено авторами за Босовська М. та ін., 2021

Fig. 3. Reference model of Agile-mentoring in the system of tactical counteraction to pandemic depression of restaurants

Source: developed by the authors of Bosovska M. et al., 2021

Тому розвиток та просування менторингу на онлайн-платформах та у соціальних мережах наразі є актуальним завданням у формуванні конкурентного бізнес-середовища на вітчизняному ринку ресторанних послуг. Водночас практики Agile в Україні досить розвинені функціонально: аналіз сайтів показав понад 975 тис. результатів за запитом «Agile в Україні». Проте впровадження цієї технології управління бізнес-процесами поки що перебуває на початковій стадії через прагнення менеджменту до економії на витратах. Проте, як показує досвід, хто економить на розвитку, програє в стратегічній конкурентній боротьбі. Зволікання і прорахунки у трансформаціях менеджменту і бізнес-процесів ресторану посту-

пово ослаблюють його фінансову силу та привабливість для клієнтів і стейкхолдерів. Зазначене твердження витікає з результатів досліджень компанії Deloitte, які показали, що керівники компаній зосереджують зусилля на трансформації роботи: здійснюють редизайн роботи шляхом оптимізації людського потенціалу та фокусуються на сильних сторонах працівників (Deloitte, 2021).

Табл. 2. Статистика сайтів за день

Table 2. Site statistics for the day

Сайт менторингу	Онлайн-платформа	Ефективні покази	Відвідувачі	Клікабельність сайту, %
Rest.Art.Kitchen	Facebook	6,134 млн	7,181 млн	85,4
Ресторанний менеджмент	Facebook	0,624 млн	65,390 млн	0,95
Ментори, Україна	Google	6	192	3,12
Обери ментора, Росія	Google	0	1	0,00

Джерело: складено авторами за PR.CY. (б.р.); Rest.Art.Kitchen (2021); Ресторанний менеджмент (2021); Board (б.р.); Mentor Service (б.р.)

Source: compiled by the authors for PR.CY. (b.r.); Rest.Art.Kitchen (2021); Restaurant Ma (2021); Board (b.g.); Mentor Service (b.g.)

Отже, вищезазначене дозволяє констатувати, що розвиток менторингу та Agile в системі управління рестораном мають позитивні перспективи після переосмислення менеджментом ресторану пріоритетів та трансформаційних вимог часу: використовуючи експертний підхід, життєвий і професійний досвід, ментор допомагає менті розібратися в складних питаннях бізнесу, зрозуміти свої можливості, що сприятиме досягненню поставлених цілей у подоланні кризи та в посткризовому середовищі. Для цього варто розвивати співпрацю на відповідних платформах бізнес-менторства (мобільних сайтах, які компліментують пропозиції успішних підприємців-менторів та Agile-майстрів із конкретних проблем і практик).

Таким чином, комплексний підхід до формування Agile-менторства як філософії ведення бізнесу на мікро- та макрорівнях дозволить ефективно вирішувати ситуації протидії пандемічному впливу, коли експерти у сфері менторингу та Agile-управління надають компетентнісну підтримку та посилюють конкурентні переваги суб'єктів ресторанного бізнесу.

## Висновки та обговорення результатів

Результати дослідження показали, що концептуалізація менторингу та Agile особливо актуалізується з кризовими пандемічними умовами, адже дає змогу вивчити і науково обґрунтувати модель протидії пандемічним загрозам. Опрацювання видів та напрямів менторингу у взаємодії Agile для ресторанів надає переваги у конкурентоспроможності та забезпечує економічну безпеку бізнесу.

Проведене дослідження теоретичного базису та опрацювання практичних показників діяльності ресторанів дозволяють зробити наступні висновки для менторингу й Agile в умовах пандемічних ризиків:



- критичні умови, зумовлені впливом пандемії COVID-19, привели до гальмування операційної діяльності ресторанів;
- ризики соціально-економічного характеру зумовили депресію як HR-системи господарюючих суб'єктів, так і бізнесу в цілому, що викликало потребу у мотиваціях, настановах та кураторстві – менторингу та гнучкому управлінні (Agile);
- емпіричний аналіз дефініцій «менторинг» та «Agile» дає можливість констатувати такі їхні характеристики: менторинг забезпечує діагностику та взаємну комунікацію з пошуку ефективних інструментів протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам, сприяє прокачуванню професійних компетентностей та формуванню вигідних співпраць; Agile – ефективний у процесній діяльності ресторанного бізнесу. Також він ідеально підходить для реалізації проектних рішень щодо впровадження IT-технологій, маркетингових інструментів;
- референтна модель Agile-менторингу в системі антипандемічної протидії ресторанів дозволяє здійснити контамацію якісних інструментів комунікації та організації сервісних процесів, управління персоналом, проектними рішеннями тощо;
- імплементація в діяльність ресторанів референтної моделі Agile-менторингу в системі тактичної протидії пандемічній депресії може стати запорукою успішного розвитку бізнесу та поліпшення його репутаційного капіталу.

Впровадження філософії менторингу та Agile прогнозовано стане новим етикетом відносин, частиною клієнтоорієнтованості ресторанного бізнесу. Поступово такі комунікаційні інструменти стануть звичними у стратегічному плануванні діяльності економічних суб'єктів та будуть його конкурентною перевагою.

Процес збору та опрацювання матеріалу дослідження стикнувся із проблемами та обмеженнями, пов'язаними із практичною відсутністю інформації з теорії та практики менторингу та Agile в Україні, тому більшість аксіом та висновків мають гіпотетичний характер. Крім того, відсутність комунікаційних платформ (мобільних сайтів менторських та Agile пропозицій) звузили ментальне усвідомлення цих процесів до тьюторингу (проведення вебінарів, тренінгів, майстер-класів), що має недолік апріорності суджень про ефективність менторингу та Agile. Подальші дослідження потребують поглиблення розвідки ефективними практиками і прикладами світового ринку ресторанних послуг. Також перспективними є формування рекомендацій щодо менторингу та Agile, а також оцінювання нових форм ресторанного обслуговування у постковідний період.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

---

- Андрусак, І. В. (2018). *Менторство як модель партнерства вузу та школи*. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21616>
- Босовська, М., Бовш, Л., & Антонюк, І. (2021). Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2, 113–132. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)
- Головне управління статистики у м. Києві. (2019). *Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році*. <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3499&lang=1>
- Голубев, С. (2020, 13 марта). *Менторство – інструмент еволюції бізнеса*. <http://surl.li/wtrr>

- Дорошкевич, К. О., Вороновська, М. М., & Салата, І. З. (2019). Підходи до забезпечення менторингової діяльності на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 29(4), 47–49.
- Заставнюк, Л. І., & Завадська, Р. О. (2020). Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*, 48, 127–130. <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct48-25>
- Платформа ефективного бізнесу. (б.р.). Взято 14 червня 2021 з <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map>
- Працьовитий, М. В., Требенко, О. О., Школьніий, О. В., & Гончаренко, Я. В. (2019, 19–20 листопада). Про введення інституту менторства при підготовці майбутніх вчителів математики за дуальною формою здобуття освіти. В *Особистісно орієнтоване навчання математики: сьогодні і перспективи*, Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції, Полтава, Україна (С. 60–61). Астрая.
- Радченко, В. (2019). Менторство в системі післядипломної освіти лікаря. *Медична освіта*, 1, 116–120. <https://doi.org/10.11603/me.2414-5998.2019.1.10094>
- Силивейстр, В. (2021, 12 январа). *Второй локдаун снова обрушил обороты заведений: хуже всех ресторанам и барам*. Poster. <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restaurantov#>
- Смірнов, С. (2019). Формальний менторинг у професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2(22), 111–115. <http://dx.doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166976>
- Степаненко, В. В. (2015). Значення менторства та бізнес-інкубування для стимулювання підприємництва. *Сталий розвиток економіки*, 3, 246–251.
- Asuka, E. S., Halari, C. D., & Halari, M. M. (2016). Mentoring in Medicine: A Retrospective Study. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences*, 19(1), 42–52.
- Board. (б.р.). *Ментори*. Взято 14 юня 2021из <https://board.business/mentori/?city>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, 39(6), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119>
- Breakenridge, D. K. (2021). *Answers for Ethical Marketers: A Guide to Good Practice in Business Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003080466>
- Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends Report*. <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>.
- Ehmann, B. (2019). *Quick Guide Agile Methoden für Personaler: So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27345-3>
- Grossman, F., Bergin, J., & DiGiorgio, R. (Eds.). (2006, Juli 23–28). Teaching Agile – Agile Teaching: Creating a Holistic Learning Environment. In *AGILE 2006*, Conference proceedings, Minneapolis, MN (Vol. 1, pp. 421–422). <https://doi.org/10.1109/AGILE.2006.50>
- Heinzelmann, M. (2020). Das AGILE Managementprojekt. In *Der Agile Coach* (Pp. 34–44). Carl Hanser Verlag GmbH & Co. <https://doi.org/10.3139/9783446459588.005>
- Kendall, G. T., & Painchaud, H. (2016). *Designing Your Business. Professional Practices for Interior Designers* (2nd ed.). Fairchild Books. <https://doi.org/10.5040/9781501325588.ch-005>
- Mentor Service. (б.р.). *Найди своего ментора с Mentor Service*. Взято 14 юня 2021 из <https://mentorservice.online/>
- Packlick, J. (2007). The Agile Maturity Map A Goal Oriented Approach to Agile Improvement. In *AGILE 2007*, Conference proceedings, Minneapolis, MN. <https://doi.org/10.1109/AGILE.2007.55>
- Pokatilo, A. (2014). Mentor masters. *Business Strategy Review*, 25(4), 74–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2014.01128.x>
- PR.CY. (б.р.). *Анализ сайта онлайн*. Взято 14 юня 2021 из <https://pr-cy.ru/analysis/>.

- Pro-Consulting. (2019). *Аналіз ринку громадського харчування Києва. 2019 рік*. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god>
- ProHotelia. (2020, 18 июля). *54% заведений просели по виручке по сравнению с прошлым июлем*. [prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua/](http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua/).

## REFERENCES

---

- Andrusiak, I. V. (2018). *Mentorstvo yak model partnerstva vuzu ta shkoly [Mentoring as a model of university-school partnership]*. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21616> [in Ukrainian].
- Asuka, E. S., Halari, C. D., & Halari, M. M. (2016). Mentoring in Medicine: A Retrospective Study. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences*, 19(1), 42–52 [in English].
- Board. (n.d.). *Mentori [Mentors]*. Retrieved June 14, 2021, from <https://board.business/mentori/?city> [in Ukrainian].
- Bosovska, M., Bovsh, L., & Antoniuk, I. (2021). Restoranni taktyky: antypandemichni keis [Restaurant tactics: anti-pandemic case]. *Foreign trade: economics, finance, law*, 2, 113–132. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08) [in Ukrainian].
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, 39(6), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119> [in English].
- Breakenridge, D. K. (2021). *Answers for Ethical Marketers: A Guide to Good Practice in Business Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003080466> [in English].
- Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends Report*. <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> [in English].
- Doroshkevych, K. O., Voronovska, M. M., & Salata, I. Z. (2019). Pidkhody do zabezpechennia mentorynhovoi diialnosti na pidpriemstvakh [Approaches to providing mentoring activities in enterprises]. *The Scientific Bulletin of UNFU*, 29(4), 47–49 [in Ukrainian].
- Ehmann, B. (2019). *Quick Guide Agile Methoden für Personal: So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27345-3> [in German]
- Golubev, S. (2020, March 13). *Mentorstvo – instrument evolyutsii biznesa [Mentoring is a tool for business evolution]*. <http://surl.li/wtrr> [in Russian].
- Grossman, F., Bergin, J., & DiGiorgio, R. (Eds.). (2006, Juli 23–28). Teaching Agile – Agile Teaching: Creating a Holistic Learning Environment. In *AGILE 2006*, Conference proceedings, Minneapolis, MN (Vol. 1, pp. 421–422). <https://doi.org/10.1109/AGILE.2006.50> [in English].
- Heinzelmann, M. (2020). Das AGILE Managementprojekt. In *Der Agile Coach* (Pp. 34–44). Carl Hanser Verlag GmbH & Co. <https://doi.org/10.3139/9783446459588.005> [in German].
- Holovne upravlinnia statystyky u m. Kyievi. (2019). *Kilkist sub'iektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2019 rotsi [Number of business entities by type of economic activity in 2019]*. <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3499&lang=1> [in Ukrainian].
- Kendall, G. T., & Painchaud, H. (2016). *Designing Your Business. Professional Practices for Interior Designers* (2nd ed.). Fairchild Books. <https://doi.org/10.5040/9781501325588.ch-005> [in English].
- Mentor Service. (n.d.). *Naydi svoego mentora s Mentor Service [Find your mentor with Mentor Service]*. Retrieved June 14, 2021, from <https://mentorservice.online/> [in Russian].

- Packlick, J. (2007). The Agile Maturity Map A Goal Oriented Approach to Agile Improvement. In *AGILE 2007*, Conference proceedings, Minneapolis, MN. <https://doi.org/0.1109/AGILE.2007.55> [in English].
- Platforma efektyvnoho biznesu [Effective business platform]*. (n.d.). Retrieved June 14, 2021, from <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> [in Ukrainian].
- Pokatilo, A. (2014). Mentor masters. *Business Strategy Review*, 25(4), 74–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2014.01128.x> [in English].
- PR.CY. (n.d.). *Analiz sayta onlayn [Online site analysis]*. Retrieved June 14, 2021, from <https://pr-cy.ru/analysis/> [in Russian].
- Pratsovytyi, M. V., Trebenko, O. O., Shkolnyi, O. V., & Honcharenko, Ya. V. (2019, November 19–20). Pro vvedennia instytutu mentorstva pry pidhotovtsi maibutnikh vchyteliv matematyky za dualnoi formoiu zdobuttia osvity [About introduction of institute of mentoring at preparation of future teachers of mathematics on a dual form of receiving education]. In *Osobystisno orientovane navchannia matematyky: sohodennia i perspektyvy [Personally oriented teaching of mathematics: present and perspectives]*, Proceedings of the V All-Ukrainian scientific-practical conference, Poltava, Ukraine (Pp. 60–61). Astraia [in Ukrainian].
- Pro-Consulting. (2019). *Analiz rynku hromadskoho kharchuvannia Kyieva. 2019 rik [Analysis of the catering market in Kyiv. 2019]*. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god> [in Ukrainian].
- ProHotelia. (2020, July 18). *54% zavedeniy proseli po vyruchke po sravneniyu s proshlym iyulem [54% of establishments fell in revenue compared to last July]*. [prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua/](http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua/) [in Russian].
- Radchenko, V. (2019). Mentorstvo v systemi pislidyplomnoi osvity likaria [Mentoring in the system of postgraduate education of a doctor]. *Medical Education*, 1, 116–120. <https://doi.org/10.11603/me.2414-5998.2019.1.10094> [in Ukrainian].
- Siliveystr, V. (2021, January 12). *Vtoroy lokdaun snova obrushil oboroty zavedeniy: khuzhe vsekh restoranam i baram [The second lockdown again brought down the turnover of establishments: the worst of all are restaurants and bars]*. Poster. <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov#> [in Russian].
- Smirnov, S. (2019). Formalnyi mentorynh u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh ofitseriv zapasu [Formal mentoring in the training of future reserve officers]. *Humanities Science Current Issues*, 2(22), 111–115. <http://dx.doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166976> [in Ukrainian].
- Stepanenko, V. V. (2015). Znachennia mentorstva ta biznes-inkubuvannia dlia stymuliuвання pidprijemnytstva [The importance of mentoring and business incubation to stimulate entrepreneurship]. *Sustainable development of economy*, 3, 246–251 [in Ukrainian].
- Zastavniuk, L., & Zavadaska, R. (2020). Reversyvne nastavnnytstvo yak efektyvnyi upravlinskyi instrument pidvyshchennia kvalifikatsii ta adaptatsii personalu v suchasnykh orhanizatsiiakh [Reverse mento rinf as an effective staff training and adaptation management tool]. *Market Infrastructure*, 48, 127–130. <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct48-25> [in Ukrainian].

The article was received on April 11, 2021

УДК 005.963.2:640.432-047.64

**Людмила Бовш,**  
кандидат економічних наук,  
Київський національний  
торгово-економічний університет,  
Київ, Україна,  
l.bovsh@knu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

**Игорь Комарницкий,**  
кандидат культурології,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
igor.ua.kom@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4947-8104>

**Оксана Олійник,**  
кандидат культурології,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
oksana\_oliinyk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>

## МЕНТОРИНГ И AGILE: ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РЕСТОРАНОМ

**Актуальность.** Эскалация пандемии и колеблющийся локдаун создают депрессивные настроения в ресторанном бизнесе: владельцы балансируют на грани выбора между выживанием и нарушением карантинных условий, персонал – вынужден менять форматы профессии. Реалии дальнейшей неопределенности требуют трансформации бизнес-среды ресторана и усиление компетенций персонала, подходящих для антикризисного противодействия. Стратегический фреймворк требует эффективных тактических сессий с учетом специфики работы в условиях локдауна: ресторанный бизнес корректирует форматы обслуживания и продолжает эффективную коммуникацию через системы дистрибуции, дистанционируя сервисы, организуя адресную доставку клиентам и продажу на вынос ресторанной продукции. Клиентоориентированное управление при этом приобретает новый смысл и гибкие формы, где менторство становится флагманом в дезориентированной экономической среде.

Поэтому внедрение менторинга, что корреляционно сочетается с Agile-технологиями управления, является важной составляющей стратегии развития ресторанного бизнеса и актуальным объектом исследования.

**Цель и методы.** Цель исследования заключается в теоретическом анализе менторинга и формировании его референтной модели, что определяет направления совершенствования управления рестораном в условиях пандемических рисков. Межпарадигмальный характер объектов исследования приводит к применению комплекса общенаучных методов, таких как теоретический анализ и синтез, моделирование, элиминирование, что обеспечило основательное рассмотрение компонентов менторинга и Agile-управление бизнес-процессов в ресторане, их моделирования в единую систему антикризисного противодействия локдауну. **Результаты.** Осуществлен эмпирический анализ дефиниций «менторинг» и «Agile». Сформирована референтная модель менторинга и исследованы ее основные компоненты. Развита основные положения Agile-управления в ресторане в условиях колеблющегося лок-

дауна. Розробтані рекомендації по компіляції менторинга и Agile-управління в ефективну модель тактичного розвитку ресторана. **Висновки и обговорення.** Исследование показало, что актуализация менторинга и гибких методов управления является насущной научной задачей, поскольку позволяет изучить и научно обосновать рекомендательный комплекс по их имплементации в практическую деятельность субъектов хозяйствования. Дальнейшие исследования требуют углубления, учитывая оценки результативности менторинга и Agile-управления в деятельности ресторанов в постковидный период.

**Ключевые слова:** менторинг, коучинг, ресторан, Agile, клиентоориентированность, онлайн-платформа, пандемия.

UDC 005.963.2:640.432-047.64

**Luidmila Bovsh,**

*Ph.D. in Economics,*

*Kyiv National University of Trade and Economics,*

*Kyiv, Ukraine,*

*l.bovsh@knute.edu.ua*

*<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>*

**Igor Komarnitskiy,**

*Ph.D. in Cultural Studies,*

*Kyiv National University of Culture and Arts,*

*Kyiv, Ukraine,*

*igor.ua.kom@gmail.com*

*<https://orcid.org/0000-0003-4947-8104>*

**Oksana Oliinyk,**

*Ph.D. in Cultural Studies,*

*Kyiv National University of Culture and Arts,*

*Kyiv, Ukraine,*

*oksana\_oliinyk@ukr.net*

*<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>*

## MENTORING AND AGILE: POINTS OF CONTACT IN RESTAURANT MANAGEMENT

**The topicality.** The escalation of the pandemic and the oscillating lockdown create depressive moods in the restaurant business: owners balance on the verge of choosing between survival and violation of quarantine conditions, staff are forced to change professions. The realities of further uncertainty require the transformation of the restaurant's business environment and strengthening the competencies of staff suitable for crisis management. The strategic framework requires effective tactical sessions given the specifics of working in a lockdown: restaurant business adjusts service formats and continues effective communication through distribution systems, distancing services, organizing targeted delivery to customers and sales of restaurant products. Customer-oriented management thus acquires new meaning and flexible forms, where mentoring becomes a flagship in a disoriented economic environment.

Therefore, the introduction of mentoring, which is correlated with Agile-management technologies, is an important component of the strategy of restaurant business development and a relevant object of study.

**Purpose and methods.** The purpose of the study is a theoretical analysis of mentoring and the formation of its reference model, which determines the areas of restaurant management

improvement in pandemic risks. The inter paradigmatic nature of the research objects determines the use of a set of general scientific methods, such as theoretical analysis and synthesis, modeling, elimination, which provided a thorough consideration of the components of mentoring and Agile-management of business processes in the restaurant, their modeling into a single system of anti-crisis lockdown. **Results.** An empirical analysis of the definitions of “mentoring” and “Agile” has been made. A reference model of mentoring has been formed and its main components have been investigated. The basic provisions of Agile-control in a restaurant in the conditions of oscillating lockdown have been developed. Recommendations for compiling mentoring and Agile management into an effective model of restaurant tactical development have been developed. **Conclusions and discussions.** The study showed that the actualization of mentoring and flexible management methods is an urgent scientific task, as it allows studying and scientifically substantiating the recommendation complex for their implementation in the practice of business entities. Further research needs to be deepened to assess the mentoring effectiveness and Agile-management in restaurants in the post-harvest period.

**Keywords:** mentoring, coaching, restaurant, Agile, customer orientation, online platform, pandemic.