

УДК 642.432:005

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19)

Стамат В. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-5789-4023

e-mail: vmkolesnyk@ukr.net

Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу

Анотація. Ресторанна індустрія є однією з найбільших конкурентоспроможних видів бізнесу у світі. Щоб досягти успіху у галузі, де конкуренція висока, а маржинальний дохід низький, потрібно ефективно управляти ресторанним бізнесом. Ресторанна індустрія є складною галуззю економіки, яка має свої специфічні особливості. Це означає, що менеджмент закладів ресторанного господарства повинен ґрунтуватись на врахуванні як особливостей ресторанної індустрії, так й характеристик середовища, у якому функціонує ресторанний бізнес. Своєю чергою, розв'язання даної проблеми можливо завдяки врахуванню сучасних тенденцій менеджменту закладів ресторанного господарства, розуміння його сутності, принципів, підходів, технологій сучасної управлінської науки. Для теоретичного та методологічного обґрунтування основних положень дослідження було використано діалектичний метод пізнання, комплексний підхід до вивчення економічних явищ, системне бачення управлінської проблематики. Вони дозволили сформулювати наукові результати та надати практичні рекомендації.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень сутності менеджменту закладів ресторанного господарства, виявлення тенденцій його розвитку та розробка практичних пропозицій щодо здійснення ефективного менеджменту у ресторанному бізнесі.

Автором обґрунтовано поняття менеджменту в ресторанному господарстві. Доведено необхідність практичного підходу до управління закладами ресторанного бізнесу. Виділено основні сфери менеджменту ресторанного бізнесу, зокрема менеджмент персоналу, управління на кухні, управління репутацією бізнесу, управління сервісом, менеджмент взаємовідносин з клієнтами та клієнтським досвідом, управління маркетингом, управління фінансами, управління постачанням, менеджмент технічного й технологічного обслуговування. Сформовано основні тенденції розвитку менеджменту у ресторанній індустрії, які ґрунтуються на сучасних аспектах функціонування галузі з урахуванням світового досвіду. Розроблено практичні пропозиції здійснення менеджменту у закладах ресторанного господарства.

Автором доведено, що менеджмент у ресторанній індустрії є специфічним видом діяльності, який здійснюється з метою досягнення цілей у даному бізнесі шляхом ефективного використання всіх ресурсів. Він повинен ґрунтуватись на сучасних тенденціях розвитку ресторанного бізнесу та його особливостях, враховуючи суттєвий вплив чинників зовнішнього середовища.

Ключові слова: менеджмент ресторанного бізнесу; ресторанна індустрія; менеджер закладу ресторанного господарства; сфери (зони) менеджменту; управління персоналом; управління обслуговуванням; управління маркетингом; управління репутацією бізнесу; тенденції розвитку менеджменту ресторанного бізнесу.

Stamat Viktoriia, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Modern Trends in Restaurant Business Management

Abstract. Introduction. The restaurant industry is one of the most competitive businesses in the world. To succeed in an industry where competition is high and profit margins are low, you need to manage your restaurant business effectively. It consists of interrelated variables of both internal and external environment. They are characterized by the complexity of connections, the rapid change of information, and the mobility of factors. The restaurant industry is a complex branch of the economy that has its own specific features. This means that the management of restaurant establishments should be based on taking into account both the peculiarities of the restaurant industry and the characteristics of the environment in which the restaurant business operates. In turn, the solution to this problem is possible thanks to taking into account modern trends in the management of restaurant establishments, understanding its essence, principles, approaches, and technologies of modern management science. A dialectical method of cognition, a comprehensive approach to the study of economic phenomena, and a systemic vision of management issues were used for the theoretical and methodological justification of the main provisions of the study. They made it possible to formulate scientific results and provide practical recommendations.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the theoretical provisions of the essence of restaurant management, to identify trends in its development, and to develop practical proposals for effective management in the restaurant business.

Results. The author justified the concept of management in the restaurant industry. The need for a practical approach to the management of restaurant business establishments has been proven. The main areas of restaurant business management are highlighted, including personnel management, kitchen management, business reputation management, service management, customer relationship management and customer experience management, marketing management, financial management,

¹Стаття надійшла до редакції: 23.12.2022

Received: 23 December 2022

supply management, technical and technological service management. The main trends in the development of management in the restaurant industry have been formed, which are based on modern aspects of the functioning of the industry, taking into account world experience. Practical proposals for implementation of management in restaurants have been developed.

Conclusions. *The author proved that management in the restaurant industry is a specific type of activity that is carried out in order to achieve goals in this business through the effective use of all resources. It should be based on modern trends in the development of the restaurant business and its features, taking into account the significant influence of external factors.*

Keywords: *restaurant business management; restaurant industry; restaurant manager; spheres (areas) of management; HR-management; service management; marketing management; business reputation management; development trends of restaurant business management.*

JEL Classification: *M10; M11; M19; M31; L10; L84.*

Постановка проблеми. Ресторанна індустрія є однією з найбільших конкурентоспроможних видів бізнесу у світі. Щоб досягти успіху у галузі, де конкуренція висока, а маржинальний дохід низький, потрібно ефективно управляти ресторанним бізнесом. Він складається із взаємопов'язаних змінних як внутрішнього, так й зовнішнього середовища. Вони характеризуються складністю зв'язків, швидкою зміною інформації, рухливістю чинників. Ресторанна індустрія є складною галуззю економіки, яка має свої специфічні особливості, містить аспекти загального характеру, зокрема прогнозування майбутнього розвитку, розробка стратегії, планування, організація, мотивація, контроль діяльності, та часткові, дрібні аспекти, які впливають на взаємовідносини з клієнтами ресторану (креативний гарнір, аромат свіжовипеченого хліба, який вийняли з печі тощо). Це означає, що ефективний менеджмент закладів ресторанного господарства повинен ґрунтуватись на врахуванні як особливостей ресторанної індустрії, так й характеристик середовища, у якому функціонує ресторанний бізнес. Розв'язання даної проблеми можливо завдяки врахуванню сучасних тенденцій менеджменту закладів ресторанного господарства, розуміння його сутності, принципів, підходів, технологій сучасної управлінської науки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Впродовж останніх двох років, після 2020 р., відбулися суттєві зміни практично в усіх сферах глобальної та національної економік через пандемію коронавірусної хвороби Covid-19. Особливо негативні впливи відобразилися на готельно-ресторанному та туристичному бізнесі, які займають вагому частку у світовому валовому продукті. На даний час науковці приділяють увагу питанню розвитку готельно-ресторанної індустрії. Так, О. В. Шикіна зосереджує увагу на відкритті ресторанів нового типу та формату, тематичних ресторанів, ресторанів національних кухонь, розвиток ресторанного бізнесу на основі франчайзингу [1]. О. Давидова виділяє чинники зниження попиту на послуги готельно-ресторанного бізнесу після пандемії коронавірусної хвороби Covid-19, завдання, що стоять перед закладами готельного і ресторанного бізнесу у постпандемійний період та обґрунтовує необхідність адаптації даної індустрії до умов зовнішнього середовища [2].

Необхідно зазначити, що ще на початку 2000-х рр. Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш підготували навчальний

посібник з менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі, у якому розкриваються основні положення, теоретичні засади становлення менеджменту підприємств даної індустрії в умовах ринкової економіки [3].

Окремі аспекти менеджменту готельно-ресторанного господарства розглядаються у праці колективу авторів О. М. Білоусова, О. Є. Лугініна, О. С. Морозової, Л. В. Соколової [4], зокрема увага приділяється класифікації підприємств харчування, управлінню обслуговуванням на підприємствах харчування, у тому числі у ресторанах, що знаходяться у готелях, оскільки вони обслуговують туристів, менеджменту кейтерингу як сучасного напрямку розвитку ресторанного бізнесу, та програмним засобам автоматизації управління рестораном. Крім того, розпочались дослідження питань розвитку та адаптації менеджменту ресторанної індустрії до змін зовнішнього середовища після 2020 р., зокрема даній проблемі було присвячено публікації Т. Ю. Можевенко, А. В. Камневої [5]. Вони виділили стратегії подальшого розвитку підприємств харчування, обґрунтували необхідність застосування методів управління закладами ресторанного бізнесу у комплексі.

Проте залишаються нерозв'язаними питання тенденцій розвитку менеджменту ресторанного господарства, практичних рекомендацій його здійснення з урахуванням великої кількості чинників зовнішнього середовища, особливо у період після пандемії коронавірусної хвороби Covid-19, та з використанням сучасних підходів сучасної управлінської науки.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень сутності менеджменту закладів ресторанного господарства, виявлення тенденцій його розвитку та розробка практичних пропозицій щодо здійснення ефективного менеджменту у ресторанному бізнесі. Для досягнення поставленої мети завданнями є: дослідження сутності менеджменту закладів ресторанного господарства та використання сучасних підходів до здійснення даного виду діяльності; виділення основних сфер та тенденцій розвитку менеджменту ресторанного бізнесу; розробка практичних рекомендацій покращення менеджменту закладів ресторанного господарства з необхідністю адаптації до вимог зовнішнього середовища у постпандемійний період.

Основні результати дослідження. Для теоретичного та методологічного обґрунтування основних положень дослідження було використано діалектичний метод пізнання, комплексний підхід до вивчення економічних явищ, системне бачення управлінської проблематики, методи традиційної логіки, аналізу та синтезу. Вони дозволили сформулювати наукові результати та надати практичні рекомендації.

Ресторанний бізнес складається із взаємопов'язаних частин, а саме власного персоналу, співробітників, які здійснюють щоденні операції, роботу щодо приготування їжі та обслуговування, та гостей, клієнтів, які витрачають кошти не лише тільки за страви, алей за відповідну атмосферу, взаємовідносин з постачальниками та зовнішніми стейкхолдерами, безпосередньо технологічні процеси та фінансова сфера.

Відкриття закладу ресторанного господарства – це початковий етап підприємницької діяльності, започаткування власної справи, але для того, щоб бізнес здійснювався стабільно з прибутковою віддачею, потрібний ефективний менеджмент у даній галузі. Власник повинен розуміти механізм управління ресторанним бізнесом та безпосередньо його здійснювати з метою розвитку свого бізнесу. З точки зору світового досвіду, менеджмент ресторанного бізнесу – це набагато більше, ніж керування щоденними операціями. Власник ресторану та його менеджери повинні збалансовувати всі аспекти діяльності закладу. Вони несуть відповідальність за оптимізацію витрат на оплату праці, на харчування, моніторинг запасів, розвиток маркетингу ресторану, а також зосередження уваги на власних співробітниках, що означає задоволення їхніх потреб, формування ефективної команди, забезпечення безпечного робочого середовища та зменшення плинності кадрів. «Сильний» менеджер – це людина, яка розв'язує проблеми й працівників ресторану, і його гостей [6,7, 8, 9].

Отже, на основі дослідження літературних джерел [6,7, 8, 9, 10, 11, 12, 13] можемо зазначити, що менеджмент ресторанного бізнесу – це професійно

здійснюваний вид діяльності з метою досягнення цілей у ресторанному бізнесі шляхом ефективного, комплексного та системного використання всіх ресурсів, що є у розпорядженні ресторану, із застосуванням принципів, методів, технологій, підходів та тенденцій сучасної управлінської науки. З точки зору Mary King всі завдання управління рестораном діляться на 2 групи: управління загальним станом бізнесу та управління щоденними операціями. До першої групи завдань з загального управління бізнесом входять такі: визначення витрат; коригування діяльності для досягнення цілей бізнесу та прогнозування зростання. Друга група завдань з управління щоденними операціями формується з таких дій: дотримання операційних стандартів; формування позитивної культури ресторану; зосередження на обслуговуванні гостей (клієнтів) [8].

Важливим аспектом менеджменту є застосування підходів до управління бізнесом. В історичному аспекті сформовано такі підходи до менеджменту: процесний, системний, ситуаційний, особистісний. Проте, у сучасній управлінській науці у такій складній галузі економіки, як ресторанна індустрія, з'явився новий підхід до управління рестораном – практичний. Практичний підхід – це послідовне виконання власником бізнесу, який одночасно виступає у ролі менеджера, операції (роботу) у кожній сфері діяльності закладу ресторанного господарства: кухня, миття посуду, каса, обслуговування клієнтів. Даний підхід дозволяє йому глибше зрозуміти вузькі, проблемні місця, шляхи комунікації та ефективність кожної ділянки роботи, з тим, щоб надалі їх покращити та в цілому досягти високих конкурентних позицій на ринку ресторанного бізнесу. Крім того, це дозволяє зрозуміти власний персонал, співробітників, їх потреби, дізнатись їх точку зору щодо можливостей покращення роботи.

На підставі зазначених аспектів діяльності ресторанного бізнесу та управлінської науки виділимо сфери менеджменту ресторанного бізнесу (табл. 1). Знання їх та вміння здійснювати є надзвичайно важливим моментом у діяльності менеджера закладу ресторанного бізнесу.

Таблиця 1 Функціональні сфери менеджменту ресторанного бізнесу

Функціональні сфери	Опис функціональних сфер
Загальний менеджмент	Визначення місії та встановлення цілей ресторану; розробка стратегії ресторану; здійснення планування та прогнозування розвитку закладу ресторанного господарства, організації діяльності, мотивації, контролю, управління в цілому підприємством
Менеджмент персоналу	Наймання на роботу персоналу; навчання персоналу; створення організаційної культури; турбота про співробітників; формування ефективної команди
Управління на кухні	Підбір інвентарю та забезпечення ним персоналу кухні; управління меню (оптимізація страв, додавання та виключення страв із меню); чіткий розподіл обов'язків персоналу на кухні
Управління репутацією бізнесу	Управління сприйняттям ресторану та послуг з боку клієнтів; розвиток PR-діяльності; управління іміджем ресторану

Управління сервісом	Організація приймання замовлень; забезпечення високого рівня якості послуг
Менеджмент взаємовідносин з клієнтами та клієнтського досвіду	Обслуговування вражень клієнтів; вміння слухати гостей, своєчасно реагувати на їх проблеми; робота із запереченнями гостей; робота зі скаргами; пропонування програм лояльності
Управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії; сегментація цільової аудиторії з визначенням цільових сегментів; створення унікальної торгової пропозиції; розробка заходів щодо підвищення привабливості закладу ресторанного господарства; здійснення маркетингової товарної політики, цінової політики, комунікаційної політики ресторану з використання сучасних засобів просування
Управління фінансами	Управління витратами, особливо на харчування та робочу силу; контроль грошового потоку; складання фінансового плану на рік
Управління постачанням	Щоденні, щотижневі, щомісячні замовлення продуктів та напоїв; оцінка та вибір постачальника; контроль рівня запасів
Менеджмент технічного й технологічного обслуговування	Інвестування у технології обслуговування, технології приготування страв, технології управління фінансами, персоналом, маркетингом

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання літературних джерел

За дослідженнями літературних джерел можемо виділити тенденції сучасного менеджменту ресторанної індустрії, які є характерними для більшості країн світу [14, 15, 16]. Вони полягають у наступному:

1. Позитивний підхід до роботи. Однією із важливих тенденцій менеджменту ресторанного бізнесу є позитивне ставлення власника закладу до своєї роботи, підлеглих та гостей. Практики відмічають залежність між ставленням до справи та реакцією гостей закладу ресторанного господарства. І це стосується всіх, без виключення, типів закладів ресторанного бізнесу та категорій гостей [15]. Позитивні емоції, шанобливе, ввічливе ставлення власника ресторану передаються підлеглим і з психологічної точки зору сприяє позитивному ставленню персоналу до гостей. Відбувається трансфер позитивних психологічних процесів на відвідувачів закладів ресторанного господарства. Іншими словами, процес рефлексії.

2. Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Співробітники повинні відчувати причетність до ресторану. Власник повинен повідомляти свої рішення підлеглим. Крім того, залучати їх до процесу прийняття рішень. Це обумовлено тим, що співробітники безпосередньо здійснюють виробничі функції, функції обслуговування, спілкування з клієнтами, гостями закладів ресторанного бізнесу. Вони володіють інформацією про смаки, уподобання, переваги цільової аудиторії, первинною інформацією, яка сприятиме ефективному прийняттю рішень щодо виробничих процесів та процесів сфери обслуговування. Також необхідно своєчасно доводити до персоналу, який працює у залі з клієнтами, інформацію про нові позиції меню, склад страв та інші виробничі аспекти, з тим, щоб вони ефективно здійснювали продаж страв та формували замовлення.

3. Здійснення делегування повноважень та відповідальності з метою ефективного та своєчасного виконання робіт; делегування дозволяє залучити співробітників до повсякденної роботи, зменшує плінність кадрів та навчає персонал відповідальності.

4. Виховання відповідальності у власника ресторану та підлеглих: воно дозволяє навчити персонал на власному прикладі, що робити помилки, бачити проблему та її вирішувати негайно – це обов'язкова практика менеджера, оскільки в ресторанній індустрії все швидко змінюється, особливо поведінка гостей.

5. Управління маркетингом ресторану: задоволення бажань клієнтів, що означає розуміння різних типів гостей, їх психології та поведінки, менеджер повинен навчити персонал пристосовуватись до запитів клієнтів; відкриття власного вебсайту, який повинен містити необхідну інформацію про меню та способи доставлення замовлених страв; використання цілеспрямованих та простих рекламних листівок; збільшення створення промоутерів, які працюють у соціальних мережах, з метою використання раціональних, ефективних відгуків про ресторан; розвиток соціальних мереж (регулярне розміщення фотографій страв та відео, які будуть повідомляти цільовій аудиторії про події у ресторані, запуск реклами).

6. Управління меню ресторану. Дана тенденція означає тісну співпрацю власника ресторану та шеф-кухаря, які разом на основі мозкового штурму створюють нові страви з урахуванням світових та національних кулінарних трендів, інновацій ресторанної індустрії. Крім того, важливим аспектом є дизайн меню: з боку власника або менеджера ресторану необхідно сформулювати концепцію ресторану, підібрати кухню відповідну, з боку шеф-кухаря – оформлення дизайну.

7. Святкування успіхів разом зі співробітниками.

8. Зосередження рестораторів на наданні досвіду клієнтам.

9. Розгортання столиків на терасі, тротуарі, тобто пропонування відкритого споживання страв.

10. Зменшення пропозицій меню: воно сприяє заощадженню коштів, зменшенню харчових відходів, оптимізації позицій меню; зосередження зусиль на стравах, які прибуткові, та подобаються гостям.

11. Комунікації з позитивними представниками преси, особливо з фуд-блогерами, гастрономами, відеоблогами, тобто тими, хто розміщує позитивні новини про місцеві ресторани

12. Спрощення замовлення онлайн: пропонування варіантів швидкого отримання замовлення, збільшення паркувальних місць, якщо дозволяє це зробити площа прилеглої території біля ресторану.

13. Пропонування місцевих інгредієнтів та напоїв: воно вимагає налагодження системи постачань від місцевих дистриб'юторів, передбачає рекламу використання місцевих продуктів та напоїв.

14. Моніторинг останніх тенденцій та використання креативних ідей.

З огляду на необхідність покращення конкурентних позицій, підвищення конкурентоспроможності та ефективності закладів ресторанного господарства запропонуємо кроки щодо здійснення ефективного менеджменту ресторанного бізнесу [16, 17]:

1. Покращення управління персоналом ресторану. Даний крок включає такі заходи: пошук й утримання персоналу; наймання персоналу, який має бажання вчитися та позитивно ставиться до роботи; створення робочого середовища для персоналу; пропонування гнучкого графіка роботи для персоналу; навчання персоналу; прозорість у спілкуванні зі співробітниками; знаходження наставника.

2. Покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій (створення місця для зберігання інформації; зустрічі зі своєю командою; спілкування щодо виявлення прихованих проблем; політика «відкритих дверей»)

3. Інвестиція у технології, що спростять управління ресторанним бізнесом (програми для планування; планшети біля столу для відвідувачів; програмне забезпечення для управління запасами в ресторані; програмне забезпечення та додатки для бронювання столиків; програми для навчання персоналу; програмне забезпечення для торговельних точок)

4. Надання пріоритету розвитку здоров'я як власника, так й персоналу; воно включає два напрями, а саме:

- турбота про фізичне здоров'я (використовувати можливість відпроситися з роботи; наймання на роботу достатньої кількості персоналу для виконання необхідної кількості робіт; створення програми оздоровлення, пропагування здорового способу життя; впровадження заходів щодо охорони здоров'я та безпеки).

- турбота про психічне здоров'я (встановлення перерв для відпочинку; створення спільноти, обідаючи разом чи спілкуючись у команді; пропонування

ресурсів, включаючи медичне страхування; відстежування ознак стресу, переживання невдач, стану фрустрації).

5. Розвиток маркетингу ресторанного господарства (побудова бренду; збільшення залучення клієнтів; заохочення лояльності; максимізація витрат відвідувачів).

6. Готовність до викликів, змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (періоди уповільнення; невеликий штат персоналу; процес «вигорання» на роботі).

7. Управління враженнями, досвідом клієнтів (виділення часу на спілкування з клієнтами, почути їх потреб; негайне розв'язання проблем; ставлення до всіх клієнтів як до VIP-персон; використання програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами; своєчасне пропонування додаткових, особливих послуг для гостей).

8. Систематичний облік витрат на харчування та робочу силу. З метою контролю витрат на харчування менеджер повинен: відстежувати вартість страв; стежити за сезонними цінами на інгредієнти; розвивати відносини з постачальниками та службою доставки; використовувати правильні системи управління запасами; зменшити харчові відходи; контроль розміру порцій.

Управління закладами ресторанного господарства означає бути на крок попереду, оскільки дана галузь швидко змінюється через розвиток сучасних технологій та потреб, бажань цільової аудиторії ресторану.

Висновки. Отже, ефективне управління ресторанним бізнесом включає розв'язання великої кількості проблем, пов'язаних з формуванням команди, управлінням персоналом, вибір правильного інвентарю, формування меню, яке буде задовольняти бажання гостей, управління маркетингом, якісним обслуговуванням, раціональний розподіл фінансів, використання інновацій та креативності, що повинно враховувати щоденні зміни чинників зовнішнього середовища з метою підвищення прибутковості та досягнення успіху у бізнесі через адаптацію даної діяльності до цих змін. Для власника закладу ресторанного господарства важливим є застосування практичного підходу до управління, що означає послідовну роботу на всіх ділянках ресторанного бізнесу з метою розуміння його суті, виявлення проблем та ефективне їх вирішення. Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні сучасної моделі менеджера ресторанного бізнесу, яка передбачає перелік необхідних навичок та освіти з урахуванням вимог та чинників зовнішнього середовища.

Література:

1. Давидова О. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*. 2021. С.25-27. URL : <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1110/1074> (дата звернення 10.12.2022).

2. Шикіна О. В. Сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу* : матеріали круглого столу, м. Одеса, 19 квітня 2021 р. Одеса : ONEU, 2021. С. 135-140. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/shykina4.htm (дата звернення 10.12.2022).
3. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
4. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підруч.. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
5. Можевенко Т. Ю., Камнева А. В. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. *Держав та регіони*. Серія : економіка та підприємництво. 2021. №4 (121). С. 72-75. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/13.pdf (дата звернення 10.12.2022).
6. Vespia Cynthia (2021). The basics of Restaurant Management. URL : <https://ziphaccp.com/restaurant-management.html> (дата звернення 10.12.2022).
7. Mealey Lorri (2019). The basics of Restaurant Management. URL : <https://www.liveabout.com/restaurant-management-facts-2888650> (дата звернення 10.12.2022).
8. King Mary (2020). The basics of Restaurant Management in 6 steps. URL : <https://fitsmallbusiness.com/restaurant-management/> (дата звернення 10.12.2022).
9. What is Restaurant Management? URL : <https://2ndkitchen.com/restaurants/restaurant-management/> (дата звернення 10.12.2022).
10. Johnston Taylor Susann (2021). Restaurant management: how to be a successful manager. URL : <https://www.lightspeedhq.com/blog/restaurant-management/> (дата звернення 10.12.2022).
11. Restaurant management : everything you need to know. URL : <https://www.revfine.com/restaurant-management/> (дата звернення 10.12.2022).
12. Campbell Sam Restaurant management tips: what every new manager needs to know. URL : <https://wheniwork.com/blog/restaurant-management-what-every-new-manager-needs-to-know> (дата звернення 10.12.2022).
13. Акастелова А. Управління рестораном : 9 правил менеджменту ресторану. URL : <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom> (дата звернення 10.12.2022).
14. Spinoza JD (2022). 10 Management tips to improve business in 2023. URL : <https://www.zoomshift.com/blog/restaurant-management/> (дата звернення 10.12.2022).
15. A complete restaurant management guide for smart restaurateur. URL : <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/restaurateurs-guide-restaurant-management.html> (дата звернення 10.12.2022).
16. Antonow Agata (2022). The expert guide on how to manage a restaurant the right way. URL : <https://connecteam.com/restaurant-management-tips/> (дата звернення 10.12.2022).
17. 15 Restaurant Management Tips To Improve The Way You Work. URL : <https://getsling.com/blog/restaurant-management-tips/> (дата звернення 10.12.2022).

References:

1. Davydova, O. Modern trends in hotel and restaurant business development. (2021). Suchasni tendentsiyi rozvytku industriyi hostynnosti. 25-27. Retrieved from : <https://sportsscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1110/1074> [in Ukrainian].
2. Shikina, O. V. Modern trends in the functioning of the restaurant business. (2021). Rozvytok staloho turizmu: vyklyky i mozhlyvosti dlya turystychnoho ta hotel'no-restorannoho biznesu : materialy kruhloho stolu, m. Odesa, 19 kvitnya 2021 r. Odesa : ONEU. 135-140. Retrieved from : https://tourlib.net/statti_ukr/shykina4.htm [in Ukrainian].
3. Nechayuk, L. I., & Telesh, N. O. Hotel and restaurant business (2003) : menedzhment : navch. posib. Kyiv : Tsentr navchal'noyi literatury. 348 [in Ukrainian].
4. Bilousov, O. M., Luginin, O. E., Morozova, O. S., & Sokolova, L. V. Management of the tourism industry (2017) : pidruch.. Kherson : Vydavnychyy dim «Hel'vetyka». 580 [in Ukrainian].
5. Mozhevenko, T. Yu., & Kamneva, A. V. Tendencies of development of management of restaurant business enterprises. (2021). Derzhav ta rehiony. Seriya : ekonomika ta pidpryyemnytstvo. 4 (121). 72-75. Retrieved from : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/13.pdf [in Ukrainian].
6. Vespia Cynthia (2021). The basics of Restaurant Management. Retrieved from : <https://ziphaccp.com/restaurant-management.html> [in Ukrainian].
7. Mealey Lorri (2019). The basics of Restaurant Management. Retrieved from : <https://www.liveabout.com/restaurant-management-facts-2888650> [in Ukrainian].
8. King Mary (2020) The basics of Restaurant Management in 6 steps. Retrieved from : <https://fitsmallbusiness.com/restaurant-management/> [in Ukrainian].
9. What is Restaurant Management? Retrieved from : <https://2ndkitchen.com/restaurants/restaurant-management/> [in Ukrainian].
10. Johnston Taylor Susann (2021) Restaurant management: how to be a successful manager. Retrieved from : <https://www.lightspeedhq.com/blog/restaurant-management/> [in Ukrainian].
11. Restaurant management : everything you need to know. Retrieved from : <https://www.revfine.com/restaurant-management/> [in Ukrainian].
12. Campbell Sam Restaurant management tips : what every new manager needs to know. Retrieved from : <https://wheniwork.com/blog/restaurant-management-what-every-new-manager-needs-to-know> [in Ukrainian].
13. Akastelova, A. Restaurant management : 9 rules of restaurant management. : 9 pravyl menedzhmentu restoranu. Retrieved from : <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom> [in Ukrainian].
14. Spinoza, J. D. (2022) 10 Management tips to improve business in 2023. Retrieved from : <https://www.zoomshift.com/blog/restaurant-management/> [in Ukrainian].
15. A complete restaurant management guide for smart restaurateur. Retrieved from : <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/restaurateurs-guide-restaurant-management.html> [in Ukrainian].

16. Antonow Agata (2022). The expert guide on how to manage a restaurant the right way. Retrieved from : <https://connecteam.com/restaurant-management-tips/> [in Ukrainian].
 17. 15 Restaurant Management Tips To Improve The Way You Work. Retrieved from : <https://getsling.com/blog/restaurant-management-tips/> [in Ukrainian].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License