

Економіка

УДК 64.069.6-021.465:005.336.1:005.5(045)

**Стегней Маріанна Іванівна**

*доктор економічних наук, професор*

*кафедра економіки та фінансів*

*Мукачівський державний університет*

**Стегней Марианна Ивановна**

*доктор экономических наук, профессор*

*кафедра экономики и финансов*

*Мукачевский государственный университет*

**Stehnei Marianna**

*Doctor of Science (Economics), Professor*

*Department of Finance*

*Mukachevo State University*

*ORCID: 0000-0002-4688-6447*

**Гоблик-Маркович Надія Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*кафедра готельно-ресторанної та музейної справи*

*Мукачівський державний університет*

**Гоблик-Маркович Надежда Михайловна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*кафедра гостинично-ресторанного и музейного дела*

*Мукачевский государственный университет*

**Goblyk-Markovych Nadiia**

*PhD, Associate Professor*

*Department of Hotel, Restaurant and Museum Affairs*

*Mukachevo State University*

*ORCID: 0000-0001-5738-1842*

**СЕРВІС ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА  
СЕРВИС КАК ЗАЛОГ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА  
SERVICE AS A KEY TO EFFECTIVE ACTIVITIES OF THE  
RESTAURANT INDUSTRY**

*Анотація.* Статтю присвячено актуальному питанню підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства за рахунок сервісу та покращення сервісного обслуговування.

Насамперед визначено сутність поняття гостинність, послуга та сервіс. Розкрито особливості послуг у сфері ресторанного господарства та їх відмінні характеристики. Виявлено, що сервісна складова продукту діяльності закладів ресторанного господарства має такі особливості як: високий рівень невизначеності результату під час купівлі; виробництво, надання та споживання послуги відбувається одночасно; послугу неможливо зберігати; нематеріальна її складова невіддільна від споживача.

У статті досліджено специфіку сервісу у сфері ресторанного бізнесу, де особливу увагу приділено обґрунтуванню його місця в системі сучасних інструментів ринкового управління та маркетингу ресторанного господарства. Визначено, що одним з найновіших інструментів маркетингу, що застосовують на підприємствах ресторанного господарства є процес (process). У ресторанному бізнесі процес охоплює стиль менеджменту, розподіл обов'язків, сервіс, технології приготування їжі, оформлення страв тощо.

Далі сформовано та розкрито зміст складових сервісу. Доведено, що для покращення рівня сервісного обслуговування необхідно головну увагу приділити роботі з персоналом за наступними напрямками: рівень

професійно-комунікативної компетентності, особистісний ріст та мотивація, внутрішньо-колективний клімат. Обґрунтовано вплив цих складових сервісу на діяльність підприємств ресторанного господарства.

Також було визначено практичні аспекти застосування окремих інноваційних напрямів діяльності закладів ресторанного господарства. Зокрема, доведено доцільність впровадження таких продуктів як правило «SEC ryle», «Open Table» та інноваційних тенденцій «відкритої» кухні, «видимості» та близькості ресторану до клієнта, «прихованого гостя» тощо.

**Ключові слова:** ресторанне господарство, послуга, маркетинг, сервіс, сервісне обслуговування.

**Анотація.** Стаття посвячена актуальному вопросу повышения эффективности деятельности предприятий ресторанного хозяйства за счет сервиса и улучшения сервисного обслуживания.

Прежде всего определена сущность понятия гостеприимство, услуга и сервис. Раскрыты особенности услуг в сфере ресторанного хозяйства и их отличительные характеристики. Выявлено, что сервисная составляющая продукта деятельности учреждений ресторанного хозяйства имеет такие особенности как: высокий уровень неопределенности результата при покупке; производство, предоставления и потребления услуги происходит одновременно; услугу невозможно хранить; нематериальная ее составляющая неотделима от потребителя.

В статье исследована специфика сервиса в сфере ресторанного бизнеса, где особое внимание уделено обоснованию его места в системе современных инструментов рыночного управления и маркетинга ресторанного хозяйства. Определено, что одним из самых новых инструментов маркетинга, применяемых на предприятиях ресторанного хозяйства является процесс (process). В ресторанном бизнесе процесс

*охватывает стиль менеджмента, распределение обязанностей, сервис, технологии приготовления пищи, оформление блюд и тому подобное.*

*Далее сформирован и раскрыто содержание составляющих сервиса. Доказано, что для улучшения уровня сервисного обслуживания необходимо главное внимание уделить работе с персоналом по следующим направлениям: уровень профессионально-коммуникативной компетентности, личностный рост и мотивация, внутренне коллективный климат. Обосновано влияние этих составляющих сервиса на деятельность предприятий ресторанного хозяйства.*

*Также были определены практические аспекты применения отдельных инновационных направлений деятельности учреждений ресторанного хозяйства. В частности, доказана целесообразность внедрения таких продуктов как правило «SEC ryle», «Open Table» и инновационных тенденций «открытой» кухни, «видимости» и близости ресторана к клиенту, «скрытого гостя» и другие.*

**Ключевые слова:** *ресторанное хозяйство, услуга, маркетинг, сервис, сервисное обслуживание.*

**Summary.** *The article is devoted to the topical issue of increasing the efficiency of restaurant enterprises through service and improving service.*

*The article reveals the theoretical aspects of the concept of hospitality and service. Features of services in the sphere of restaurant business and their distinctive characteristics have been unraveled. It has been revealed that the service component of the product of restaurant business has such features as: high level of uncertainty of the result at the time of purchase; production, provision and consumption of services occurs simultaneously; the service cannot be saved; its intangible component is inseparable from the consumer.*

*The article examines the specifics of the service in the restaurant business, where special attention is paid to the justification of its place in the system of*

*modern tools of market management and marketing of the restaurant industry. It is determined that one of the newest marketing tools used in restaurants is the process. In the restaurant business, the process includes management style, division of responsibilities, service, cooking technology, food presentation and more.*

*The content of the service components has further been formed and disclosed. It is proved that to improve the level of service it is necessary to focus on working with staff in the following areas: the level of professional and communicative competence, personal growth and motivation, internal collective climate. The influence of these components of the service on the activity of restaurant enterprises has been substantiated.*

*The practical aspects of application of separate innovative directions of activity of establishments of restaurant economy were also defined. In particular, the expediency of introduction of such products as a rule "SEC ryle", "Open Table" and innovative tendencies of "open" kitchen, "visibility" and proximity of restaurant to the client, "hidden guest" etc. is proved.*

**Key words:** *restaurant business, service, marketing, after-sales service.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** *Актуальність* обраної теми полягає в тому, що ресторанний бізнес займає важливе місце в економіці багатьох країн світу, є складовою частиною сфери послуг та слугує показником якості життя населення. Враховуючи те, що в ресторанному господарстві виробляються та надаються платні послуги, то дана галузь тісно пов'язана з розвитком економіки держави загалом і слугує вирішенню важливих соціальних проблем. Як суб'єкт економічної діяльності заклади ресторанного господарства сприяють збереженню здоров'я людей, зростанню продуктивності праці, підвищенню якості

навчання, економічним використанням харчових ресурсів, зменшенням часу на приготування їжі у домашніх умовах.

В сучасних умовах господарювання ресторанний бізнес стає все більш привабливою сферою діяльності і з кожним роком конкуренція у галузі тільки посилюється. Як наслідок, виникає необхідність застосування традиційних та освоєння нових інструментів управління та маркетингу, зокрема розвитку та впровадженню сервісу сфери гостинності. Особливо актуальним це питання стало в період поширення пандемії COVID-19, коли для закладів ресторанного господарства нагальним питанням стали інноваційні засади діяльності з метою виживання в існуючих економічних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку підприємств ресторанного господарства та застосування системи сучасних ринкових інструментів висвітлено у працях відомих вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Зокрема, вчені В. Архіпов [2], О. Дурович [3], Н. П'ятницька [4] досліджують особливості організації діяльності та управління підприємств ресторанного господарства, а Е. Еліот, Ф. Котлер, Дж. Уокер, З. Тимошенко, Г. Мунін вивчають та обґрунтовують елементи ринкового управління та впровадження маркетингового комплексу підприємств сфери гостинності.

Та, поряд з цим, визначена проблематика є недостатньо дослідженою та потребує подальшого поглибленого вивчення інструментарію маркетингу ресторанного господарства з врахуванням інноваційних технологій у цій галузі.

**Формування цілей статті.** *Метою* статті є обґрунтування особливостей формування та впровадження сервісу як інструменту ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства. Досягнення поставленої мети обумовлює вирішення в процесі проведення дослідження наступних завдань: визначити сутність поняття послуга, сервіс; розкрити

особливості послуг у сфері ресторанного господарства; сформувати складові сервісного обслуговування; охарактеризувати вплив сервісних складових на діяльність підприємств ресторанного господарства.

*Об'єктом* дослідження є процес формування сервісу на підприємствах ресторанного господарства.

*Предметом* дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти сервісу як інструменту маркетингу, що впливає на ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ресторанний бізнес є складовою частиною великої сфери економіки, яка має назву «індустрія гостинності» (hospitality industry). За словником Вебстера (Webster New International Dictionary), індустрія гостинності (або сфера гостинності) - це сфера підприємництва, що складається із таких видів обслуговування, які ґрунтуються на принципах гостинності та характеризуються щедрістю і дружелюбністю стосовно гостей. У зв'язку з цим гостинність можна визначити як комплексне поняття різноманітних видів діяльності, спрямованих на якісний прийом та обслуговування гостей [2, с. 19].

Специфіка маркетингу в сфері гостинності полягає у тому, що кінцевим результатом діяльності та об'єктом обміну є послуга. Тому для кращого розуміння особливостей сфери гостинності варто дослідити специфіку ринку послуг. За визначенням Ф. Котлера, «послуги – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення» [1, с. 438].

Послуги мають певні характеристики, що відрізняють їх від товарів:

- Послуги, на відміну від інших товарів, виробляють і споживають в основному одночасно, в результаті чого виникає ряд особливостей їх виробництва і комплексу маркетингу.
- Послуги не підлягають збереженню, власне, що дає змогу виробникам зводити свій оборотний капітал до мінімуму, оскільки практично

немає витрат на утримання складських приміщень, зберігання, охорону, закупівлю сировини тощо.

- Однак у багатьох випадках продаж послуг потребує підвищеної мобільності від продавця і покупця через те, що багато послуг базовані на безпосередньому контакті виробників і споживачів.
- Особливістю сфери послуг можна вважати й те, що через свою природу послуги не мають гарантованих стандартів якості. Тобто, послугам властивий високий ступінь невизначеності або мінливості. Згадана особливість ставить споживача послуг у дещо незручне становище, так як результат послуги, її корисний ефект він зможе оцінити тільки після її надання, інакше кажучи споживання послуги; відповідно, виробникам у таких умовах складно здійснювати просування послуг.
- Необхідно зазначити, що специфічними рисами результату діяльності підприємств ресторанного бізнесу є подвійність сприйняття споживачами продукту його діяльності. Оскільки реалізація послуг у ресторанному бізнесі тісно пов'язана із їх виробництвом та процесом обслуговування. Ресторанна послуга містить відчутну (продукт) і невідчутну (сервіс) складові, які повинні відповідати вимогам ринку.

Як і у всіх послугах, сервісна складова продукту діяльності закладів ресторанного господарства має особливості – високий рівень невизначеності результату під час купівлі; виробництво, надання та споживання послуги відбувається одночасно; послугу неможливо зберігати; нематеріальна її складова невіддільна від споживача. У зв'язку з цим високою є залежність сприйняття якості послуг від емоційного та психологічного стану споживача, його очікувань, а також від роботи персоналу закладу, його настрою [3, с. 21].

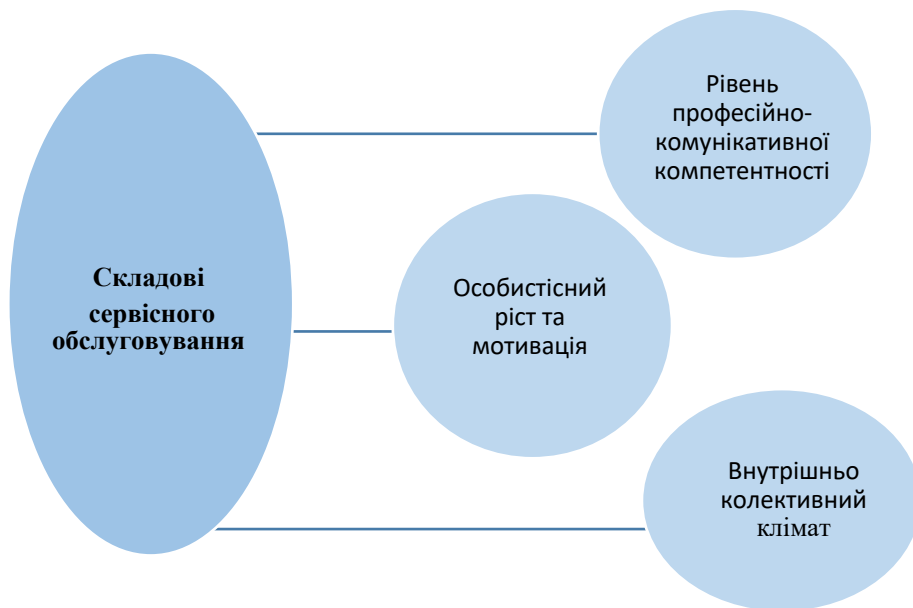
Розвиток закладів ресторанного бізнесу в сучасних економічних умовах багато в чому залежить від розробки і впровадження ринкового



інструментарію комплексу маркетингу, вмiле застосування якого дасть змогу сформувати лояльність споживачiв до бренду закладу та забезпечить необхідний потiк клiєнтiв. Власне, цi особливостi обумовлюють необхіднiсть використання маркетинг-мiксу для ресторанного бiзнесу, який складається iз семи елементiв «7P».

На нашу думку, одним з найновiших iнструментiв маркетингу, що застосовують на пiдприємствах ресторанного господарства є процес (process). У ресторанному бiзнесi процес охоплює стиль менеджменту, розподiл обов'язкiв, сервіс, технологiї приготування їжi, оформлення страв тощо.

У сервісi не буває дрiбниць i кожен невикористаний шанс – залишиться втраченим назавжди [7, с. 26]. З метою визначення та покращення рiвня сервісного обслуговування можна видiлити три сучаснi напрями, на якi необхідно звертати увагу в роботi з персоналом (рис.1).



**Рис. 1. Складові сервісного обслуговування в роботi з персоналом**

До розвитку професійно-комунікативної компетентності слід вiднести роботу над мовою, вмiння грамотно висловити свою думку та ввiчливо спілкуватися з клiєнтами, а також основи професійного етикету. Важливим

моментом є підготовка персоналу до взаємодії з клієнтами в нестандартних ситуаціях. Та, як зауважують практики бізнесу, часто, адреналін та кортизол, - гормони, які покликані скерувати поведінку персоналу в стресовій ситуації, працюють не на користь сервісу [7, с. 27]. Ці гормони можуть робити працівників непривітними та навіть агресивними. В таких ситуаціях навіть базових знань з психології достатньо для протидії цьому, а іноді потрібно формувати стресостійкість та розвивати навички бажаної поведінки складних ситуаціях.

До прикладу, існує правило секунди, що є англійським акронімом слова секунда: SEC rule: smile, eye-contact, comment (посмішка, зоровий контакт, коментар). Це те, з чого повинна починатися будь-яка комунікація, а для клієнтського сервісу це автоматичний навик, який повинен бути сформований на рівні умовного рефлексу. Працівник представляє заклад сфери гостинності, отже спілкуючись з ним, клієнт формує своє уявлення про підприємство. Проте, ще важливіше те, що клієнт сприймає ставлення працівника як ставлення закладу ресторанного господарства загалом. Якщо працівник непривітний – значить непривітний ресторан, якщо працівник не усміхається – значить клієнта не раді бачити в цьому ресторані.

Другим напрямком є робота з особистісним ростом та мотивацією персоналу. Що кваліфікованіша команда працівників, то більше у закладі ресторанного господарства клієнтів і тим більше він заробляє. Звичайно, заробітна плата у кваліфікованого працівника також повинна бути конкурентною. В будь-якому випадку – сильна команда та кваліфіковані працівники – це перевага бізнесу. Більш того, за статистикою, клієнт, який задоволений сервісом, з більшою імовірністю порекомендує ваш заклад, ніж якщо йому просто подобалась матеріальна частина підприємства (приміром, інтер'єр, дизайн тощо). Більш того, якщо матеріальна частина є не ідеальною, але встановлено дружній контакт з працівниками закладу, клієнти мають тенденцію повертатися знову і знову. Проте, якщо сервіс та

ставлення не задовільнили клієнта, його не втримають ні зірковість, ні ідеальна кухня, ні хороший інтер'єр [8, с. 44].

Отже, людський фактор є не просто важливим, а, на нашу думку, вирішальним у формування високого сервісу обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. Якщо закладу ресторанного господарства вдасться створити таку атмосферу людяності, гуманності та любові – з клієнтами проблем не буде. Та для цього потрібно докласти багато зусиль та щоденної роботи над собою як в менеджменті так і як в працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами. І, як наслідок, виникає потреба у підтримці мотивації на належному рівні.

Перш за все, потрібно розуміти, що всі працівники є різними (так само як і клієнти). В когось мотивація проявляється широкою усмішкою і блиском в очах, в когось легкою посмішкою і м'яким голосом; хтось заливає все навколо енергією, а хтось випромінює спокій. Також в різні дні у працівників може бути різний настрій, тому рівень психічної енергії також може коливатися. Поки це в межах норми і залишається означеним «люб'язністю та ввічливістю» - все добре, але вимагати від працівників весь час викладатися на 120% неможливо. Адже що відповідальніша людина – то більше вона схильна викладатися на повну, і, як наслідок, попадає в групу найбільшого ризику вигорання.

Під терміном емоційне вигорання часто розуміють професійне вигорання, професійне виснаження, професійний стрес тощо. Спільним знаменником тут є слово «професійне», тобто це емоційне виснаження, спричинене професійними та робочими обставинами [7, с. 27].

Більшість фахівців галузі стверджують, що працівники повинні бути в тонусі, постійно вирішувати поставлені перед ними завдання, досягати нових цілей, розвиватися, але це повинно бути на фоні психологічно благополучного клімату в закладі та колективі. Тобто, це є третій напрям роботи в клієнтському сервісі готельно-ресторанного бізнесу.

Перш за все, клімат в колективі повинен бути здоровим і комфортним. А це можливо лише тоді, коли в команді свідомо та цілеспрямовано пропагуються дружні взаємини. Відбувається це у тих випадках, коли керівник сам розвивається і мотивує для цього команду. Якщо ж цього немає, результатом є поганий сервіс, низька кваліфікація працівників, велика плинність кадрів та вигорання працівників.

Таким чином, необхідним є виділення основних шляхів покращення якості обслуговування в контексті комунікації з гостями та внутрішньої взаємодії в команді закладу.

Звичайно, в першу чергу – це навчання працівників. Необхідно починати з найбанальніших речей: привітання, зоровий контакт, ввічливість. Не всі працівники сервісу знають, що це їхня відповідальність – першими встановити зоровий контакт, посміхнутися та привітатися, коли заходить клієнт. Стосується це абсолютно будь-якого виду діяльності сфери гостинності, починаючи від малих кав'ярень та крамничок, завершуючи великими готельно-ресторанними комплексами. На жаль, доволі часто можна побачити картину байдужості до клієнта. А кожен незадоволений клієнт – це втрачений прибуток не лише сьогодні, але й в майбутньому, адже він міг стати постійним покупцем чи відвідувачем. Цей клієнт міг рекомендувати вас комусь, отже – ви втратили не одного клієнта, а цілу мережу. Та практики ресторанного бізнесу, в кого успішний бізнес – саме так і сприймають ситуацію: масштабно і глобально. Вони прекрасно розуміють, що в сервісі не буває дрібниць і кожен невикористаний шанс залишиться втраченим назавжди [7, с. 27].

Основне завдання менеджера полягає у підтриманні доброзичливих стосунків із клієнтами та вирішення конфліктних ситуацій. У підтриманні відносин бере участь і адміністратор ресторану. Його головним завданням є ведення бази даних клієнтів та бронювання столиків з урахуванням усіх вимог клієнтів.

Серед програмних продуктів ресторанного сервісу найпопулярніший Open Table. Відтак, гарний сервіс є ключем до збільшення прибутку та поповнення бази даних клієнтів ресторану й виконання головного маркетингового завдання. Елітні ресторани пропонують високий рівень сервісу, за який споживачі готові платити набагато більше, ніж за самі страви та вишукані напої.

Максимально поліпшити сервіс дає змогу метод «прихованого гостя», за якого незалежний експерт на собі оцінює рівень сервісу, видаючи себе за клієнта. На нашу думку, цей підхід дуже важливий у сфері гостинності. Ресторан високого рівня має ще одну особливість, а саме складність технології. Для приготування їжі використовують виключно найсвіжіші, добірні продукти; важливу роль відіграє постійне запровадження інноваційних технологій. У процесі приготування вдаються до фірмових таємниць, результатом чого є фірмові страви.

Дослідження сфери ресторанного господарства свідчать про те, що в усьому світі популярною тенденцією стають відкриті кухні, коли гість спостерігає за процедурою приготування їжі й на власному досвіді може пересвідчитись у професійності кухарів ресторану. В цьому випадку клієнт може як отримати своє замовлення від офіціанта, так і забрати його особисто у шеф-кухаря, який обов'язково додасть до страви щось неочікуване. Такий процес обслуговування показує клієнтові те, наскільки він особливий і близький для ресторану.

Дуже важливо зробити ресторан «видимим» та близьким до клієнта, а для налагодження кращих комунікацій із гостями найкраще використовувати креативні підходи. Одним з основних завдань кожного ресторану є навчання працівників та постійний контроль за їхньою роботою. Використання стресових інтерв'ю та «прихованого гостя» дасть змогу підняти сервіс на високий рівень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Проведені нами дослідження дають змогу зробити висновок, що використання у сфері ресторанного господарства стандартних інструментів управління не дає позитивних результатів упродовж довготермінового періоду. Тому, у зв'язку з динамічним розвитком сфери ресторанного господарства, необхідно виділяти нові перспективні методи використання маркетингових інструментів такі як сервіс, що є основою ефективного функціонування ресторану сьогодні. Ключовим елементом сервісного обслуговування є персонал підприємства. Підвищення якісного рівня сервісного обслуговування сприятиме більш ефективній діяльності та підвищенню конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в цілому. Подальші дослідження передбачають розробку спеціальної програми та якісну оцінку ефекту від підвищення сервісного обслуговування для закладів ресторанного господарства в умовах всесвітньої пандемії.

### **Література**

1. Philip Kotler, John Bowen, James Makens. *Marketing for Hospitality & Tourism*. 5/E: Paperback. 2009. 720 p.
2. Архіпов, В. В. *Організація ресторанного господарства: навч. посіб.* / В. В. Архіпов. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2010. 280 с.
3. Дурович, А. П. *Маркетинг гостиниц и ресторанов: учеб. пособ.* / А. П. Дурович. М. : Новое знание, 2005. 632 с.
4. П'ятницька, Г. Т. *Інноваційні ресторани технології: основи теорії* : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. К. : Кондор-Видавництво, 2013. 250 с.
5. Сокирник, І. В. *Інноваційний маркетинг у формуванні бренду підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку* / І. В.

- Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5, Т 2. С. 105-109.
6. Мунін Г.Б., та ін. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: Навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 246 с.
  7. Панасенко Н. У сервісі не буває дрібниць і кожен невикористаний шанс – залишиться втраченим назавжди // HoReCaLviv. 2018. №1(3). С. 26-27.
  8. Жук І. З. Аналіз сучасних концепцій маркетингового управління / І. З. Жук // Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку: виклики посткризового періоду. IX Міжнародна науково-практична конференція (м. Львів, 13–14 квітня 2012 р.) : у 2 ч. Ч. 2. Львів: Львівська економічна фундація, 2012. С. 43-46.
  9. Забродська Г.І. Маркетингова діяльність інноваційного підприємства ресторанного господарства / Г. І. Забродська // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р.: [тези доп.] / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Х. : ХДУХТ, 2017. С. 415–417.

### **References**

1. Philip Kotler, John Bowen, James Makens. Marketing for Hospitality & Tourism. 5/E: Paperback. 2009. 720 p.
2. Arkhipov, V. V. Orghanizacija restorannogho ghospodarstva: navch. posib. / V. V. Arkhipov. 2-ghe vyd. K. : CUL, 2010. 280 s.
3. Durovych, A. P. Marketyngh ghostynyc y restoranov: ucheb. posob. / A. P. Durovych. M. : Novoe znanye, 2005. 632 s.
4. P'jatnycjka, Gh. T. Innovacijni restoranni tekhnologhiji: osnovy teoriji : navch. posib. dlja vyshh. navch. zakl. / Gh. T. P'jatnycjka, N. O. P'jatnycjka. K. : Kondor-Vydavnyctvo, 2013. 250 s.

5. Sokyrnyk, I. V. Innovacijnyj marketyng u formuvanni brendu pidprijemstv restorannogho biznesu na rehionaljnomu rynku / I. V. Sokyrnyk // Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu. 2014. # 5, T 2. S. 105–109.
6. Munin Gh.B., ta in. Marketyng ghoteljno-restorannogho biznesu: Navch. posib. K.: Vyd-vo Jevrop. un-tu, 2007. 246 s.
7. Panasenko N. U servisi ne buvaje dribnyj i kozhen nevykorystanyj shans – zalyshytsja vtrachenym nazavzhdy //HoReCaLviv. 2018. #1(3). S. 26-27.
8. Zhuk I. Z. Analiz suchasnykh koncepcij marketyngovogho upravlinnja / I. Z. Zhuk // Suchasni tendenciji socialjno-ekonomichnogho rozvytku: vyklyky postkryzovogho periodu. IKh Mizhnarodna naukovo-praktychna konferencija (m. Ljviv, 13–14 kvitnja 2012 r.) : u 2 ch. Ch. 2. Ljviv: Ljvivsjska ekonomichna fundacija, 2012. S. 43–46.
9. Zabrodsjka Gh. I. Marketynghova dijajnistj innovacijnogho pidprijemstva restorannogho ghospodarstva / Gh. I. Zabrodsjka // Marketynghovi innovaciji v osviti, turyzmi, ghoteljno-restorannij, kharchovij industriji ta torghivli: Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferencija, prysvjachena 50-richchju zasnuvannja KhDUKhT, 3 zhovtnja 2017 r.: [tezy dop.] / redkol. : O. I. Cherevko [ta in.]. Kh. : KhDUKhT, 2017. S. 415-417.