

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.150](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.150)

УДК 658.8:640.432

*О. В. Косар,
аспірант, кафедра готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0002-4610-170X*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*О. V. Kosar,
post-graduate student of the chair of hotel and restaurant business
Kyiv National Trade and Economics University*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE STRATEGY OF MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF THE NETWORK OF ENTERPRISES OF RESTAURANT AGRICULTURE

В статті здійснено аналіз теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії мережі підприємств ресторанного господарства шляхом систематизації існуючих теоретичних підходів до їх трактування, визначення основних принципів здійснення та характерних рис. Проаналізовано досвід формування стратегії управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства на засадах врахування особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємств, що надають послуги.

Розглянуто відносини між підприємствами ресторанного господарства в межах окремої мережі та виокремлено конкурентний, кооперативний та збалансований підходи до формування маркетингової стратегії роботи з постачальниками в межах мережі підприємств ресторанного господарства. Залежно від сили впливу постачальника в межах певної мережі підприємствам ресторанного господарства запропоновано використовувати стратегії "адаптації", "контролю", "контр-дій" та "відступу".

The article analyzes the theoretical and methodological approaches to the formation of the marketing strategy of the restaurant business network by systematizing the existing theoretical approaches to their interpretation, defining the basic principles of implementation and characteristic features. It is concluded that the rapid change in consumer needs, rapid development of the services market and instability of the economy, substantiate the importance of the strategy of managing the marketing activities of the restaurant business network in general and the formation of their marketing strategy in particular.

The experience of forming the strategy of marketing activity management of the restaurant business network network on the basis of taking into account the peculiarities of the marketing activity management of the service companies is analyzed. It is emphasized that the process of

servicing, direct organization of services and taking into account the needs and preferences of consumers is important for the organization of marketing at the restaurants.

The initial elements of forming the marketing strategy of the restaurant business network on the basis of relationships with suppliers are considered. The relationship between the distribution of the power of influence of the parties in the relations of partners is presented in the example of forming the supplier-restaurant relationship. The competitive, cooperative and balanced approaches to work with suppliers within the restaurant enterprise network are distinguished. Depending on the strength of the supplier's influence within a particular network, restaurant businesses are encouraged to use "adaptation", "control", "counter-action" and "retreat" strategies.

The initial principles of forming the marketing strategy of the restaurant business network are identified, including the individuality of individual restaurants, influence on the activity of other subjects of the network, the ability to maintain a constant process of adapting the activity to the activity of other subjects of the network, awareness of the need for relationships.

Ключові слова: *маркетингова стратегія; мережа підприємств ресторанного господарства; маркетингова стратегія мережі; маркетингове управління.*

Key words: *marketing strategy; restaurant business network; network marketing strategy; marketing management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нині ресторанный ринок України за темпами свого розвитку є одним з найбільш динамічних. Водночас даний ринок характеризується надзвичайною чутливістю до економічної ситуації та певних соціальних чинників. Так, політична та економічна криза 2014–2015 рр. призвела до зникнення близько 5600 підприємств ресторанного господарства. За оцінками Rest Consulting, із них близько 1500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, частина ресторанів – більш ніж 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Нині місткість вітчизняного ресторанного ринку аналітики оцінюють у 30 млрд. грн., а за кількістю закладів (понад 15000) він вже досягнув показників докризового 2013 р. (не враховуючи закладів у Криму та зону АТО) [1]. Проте, одним з наріжних каменів формування ефективної бізнес-стратегії на ринку ресторанних послуг є визначення особливостей їх діяльності на ринку. Відтак важливість вирішення зазначеного науково-прикладного завдання зумовила необхідність дослідження теоретико-методичних засад формування маркетингової стратегії мережі підприємств ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичним і прикладним аспектам вирішення багатограних проблем управління маркетинговою діяльністю присвячені праці таких зарубіжних учених, як: Б. Гаррет, П. Гембл, Я. Гордон, П. Дойль, П. Друкер, В. Кастен, Дж. Коммонс, Ф. Котлер, М. Кристофер, М. Портер, Р. Морган, Х. Хаканссон, К. Менар. Вагомий внесок у дослідження проблем формування та розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах мінливого зовнішнього середовища зробили провідні вітчизняні вчені-економісти: А. Мазаракі, Н. Ведмідь, Л. Гірняк, А. Павленко, А. Войчак та інші. Зокрема, в їхніх працях аналізуються проблеми регулювання процесів становлення і розвитку підприємств ресторанного господарства, забезпечення конкурентоспроможності та передумови сталого розвитку ресторанного господарства. Проте, проблеми теоретико-методичних засад формування маркетингової стратегії мережі підприємств ресторанного господарства потребують додаткових досліджень. Все вищезазначене зумовлює вибір теми статті, обґрунтовує її актуальність та обумовлює визначення мети дослідження.

Формулювання цілей статті. Відповідно, метою даної статті є висвітлення теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії мережі підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне динамічне ринкове середовище висуває до підприємств ресторанного господарства нові актуальні вимоги щодо підвищення ефективності виробництва, серед яких слід відзначити розроблення конкурентних стратегій, що, перш за все, пов'язано з упровадженням у повсякденну практику ведення ресторанного бізнесу сучасних досягнень маркетингової діяльності. Саме значна популярність та попит на ресторанный послуги серед споживачів, разом з тим швидка зміна їх потреб, стрімкий розвиток ринку послуг та нестабільність економіки, обґрунтовують важливість стратегії управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства загалом та

формування їх маркетингової стратегії зокрема. Відтак стратегія управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства нині стає найактуальнішим завданням, що постає перед підприємствами ресторанного господарства [2].

Узагальнюючи погляди низки дослідників на теоретико-прикладні аспекти розвитку сектору ресторанного господарства, Л. Гірняк, виокремлює наступні причини, що гальмують розвиток його об'єктів [3]:

- загальний економічний спад у країні та військові дії в зоні АТО впливають на зниження попиту на ресторанный послуги, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності об'єктів ресторанного господарства;

- недосконалість законодавства і нормативно-правового поля України для ведення ресторанного бізнесу;

- високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного бізнесу;

- зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних турпотоків;

- відсутність практичного досвіду антикризового управління у керівників об'єктів РГ, що призводить до зменшення кількості фінансово спроможних підприємств, які вдаються до реалізації стратегії скорочення або ліквідації діяльності взагалі;

- високі ставки орендної плати за приміщення через брак якісних площ негативно впливають на відкриття нових і цінову політику діючих підприємств ресторанного господарства;

- велика кількість підприємств ресторанного господарства, які функціонують на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників продуктів, затримки платежів і збільшення кредиторської заборгованості, що негативно позначається на ритмічності виробництва, тощо.

Варто зауважити, що для формування теоретико-методичних підходів до розробки маркетингової стратегії мережі підприємств ресторанного господарства надзвичайно важливим є усвідомлення особливостей управління маркетинговою діяльністю у разі, якщо підприємство надає послуги. Так, І. Решетнікова, посилаючись на дослідження представників Північної (Скандинавської) школи маркетингу, які вперше запропонували терміни «внутрішній маркетинг» і «внутрішній продукт», зазначає, що внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал і призначений для створення таких мотиваційних і організаційних умов праці, які б сприяли зростанню якості обслуговування [4]. І до того, як продати якісну послугу зовнішньому споживачеві, вона повинна бути спочатку «проданою» внутрішньому споживачеві, тобто персоналові. Іншими словами, персонал повинен бути усвідомлено мотивованим на якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів [5; 6; 7]. Спочатку запропонований термін «внутрішнього маркетингу» стосувався винятково сфери послуг. Дійсно, через специфіку послуги як особливого товару традиційний комплекс маркетингу (4P) вимагає застосування ще трьох додаткових складових (Personnel, Process, Physical evidence). Тому логічно, що саме персоналу необхідно приділяти підвищену увагу, оскільки він безпосередньо спілкується зі споживачем і впливає на його рішення.

Науковці Скандинавської школи маркетингу запропонували розглядати теорію загального управління якістю обслуговування клієнтів. На їх думку, використання маркетингового підходу до працівників компанії повинно бути спрямоване не лише на виявлення і задоволення потреб останніх, а в першу чергу повинно впливати на якість обслуговування зовнішніх клієнтів. Отже, послуга має бути «проданою» двічі: насамперед внутрішнім споживачам, а потім зовнішнім клієнтам, на якісне обслуговування яких працівники мають бути усвідомлено мотивованими. Обґрунтовуючи такий підхід, Е. Гуммесон визначає важливість працівників, задіяних у маркетингових процесах, але які працюють за межами маркетингового відділу, називаючи їх «маркетологами за сумісництвом» [8]. К. Гронроус зосереджує увагу на доцільності використання маркетингового підходу до удосконалення внутрішньофункціональної координації, а саме орієнтації персоналу на споживача, що особливо важливо у ресторанній сфері [7].

З таким тлумаченням погоджуються і вітчизняні вчені. Зокрема, А. Войчак зазначає, що внутрішній маркетинг спрямований на забезпечення повного сприйняття маркетингових принципів усім персоналом підприємства, особливо його керівництвом [9]. Визначаючи особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства, варто розглянути модель маркетингу послуг, розробленої у Франції професорами школи бізнесу при Марсельському університеті у середині 70-х рр. XX ст. Автори назвали цю модель «сервакшн», або «обслуговування у дії» (рис. 1).



Рис. 1. Модель маркетингу послуг за П. Ейгліє і Е. Ланжара [10]

Для організації маркетингу на підприємствах ресторанного господарства важливо усвідомлення ключових складових цієї моделі:

- 1) процес обслуговування (позначений великим квадратом);
- 2) організація послуг (малий квадрат);
- 3) споживач А та споживач Б.

В даній моделі як цільовий ринок послуг розглядається споживач А. Стрілки позначають головні чинники, які істотно впливають на поведінку споживача А – матеріальна частина, контактний персонал та споживач В.

З точки зору розуміння внутрішнього маркетингу підприємств ресторанного господарства важливим є поділ організації послуг на видиму і невидиму для споживача частини. Споживання послуги відбувається у тій частині, яку споживач бачить. Але не варто применшувати роль й іншої, невидимої частини, яка також входить до складу підприємства.

При формуванні системи управління мережі підприємств ресторанного господарства варто враховувати:

- індивідуальність окремих підприємств ресторанного господарства, оскільки попри існування типових завдань щодо спільного формування маркетингової стратегії ресторанної мережі (постачання, продажі, формування спільних нематеріальних активів тощо), окремі підприємства ресторанного господарства можуть мати різну ринкову поведінку в межах однієї і тієї ж мережі, відповідно – підхід до них теж повинен бути індивідуальним;
- можливий вплив на діяльність інших підприємств ресторанного господарства, оскільки будь-які рішення одного суб'єкта мережі мають прямий чи опосередкований вплив на інших, тому рішення одного суб'єкта повинні враховувати можливі наслідки для інших суб'єктів ресторанних мереж;
- адаптивність, зокрема спроможність підтримувати постійний процес адаптування діяльності до діяльності інших підприємств ресторанного господарства в межах мережі;
- усвідомлення потреби у відносинах: недостатність в окремих суб'єктів знань, досвіду чи ресурсів та орієнтація на їх здобуття через кооперацію.

Узагальнення теоретичних досліджень та практичних спостережень за підприємствами ресторанного господарства дають змогу покласти в основу формування мереж підприємств ресторанного господарства наступні твердження:

- 1) входження у мережу підприємств ресторанного господарства кожним окремих закладом відбувається на добровільній основі;
- 2) економічним підґрунтям входження в мережу для підприємств ресторанного господарства здебільшого є рентні відносини та отримання інших немонетарних зисків, зокрема користування брендом відомої мережі тощо;
- 3) в основі функціонування мереж підприємств ресторанного господарства лежать синергетичні ефекти, що виникають між суб'єктами ресторанного господарства та здатні сформувати додаткове джерело конкурентних переваг;
- 4) існування між учасниками мережі підприємств ресторанного господарства взаємної залежності, яка виникає внаслідок розподілення ризику, відповідальності, ресурсів, повноважень та доходів;
- 5) формування мереж підприємств ресторанного господарства є одним із елементів стратегії управління і виступає в якості фундаменту успішної конкурентної боротьби на ринку ресторанних послуг;
- 6) усвідомлення того, що між підприємствами ресторанного господарства, які входять до мережі, існують взаємовигідні відносини, які дозволяють створювати нову додану вартість; готовність спільно працювати (на різних рівнях і етапах реалізації бізнес-процесу);
- 7) володіти необхідними щодо реалізації специфічної технології управління маркетинговою діяльністю в ресторанних мережах здібностями та розуміти визначені між партнерами повноваження, функції та відповідальність.

Важливим напрямом формування маркетингової діяльності мережі підприємств ресторанного господарства є система взаємовідносин з постачальниками, оскільки саме удосконалення роботи з постачальниками є наріжним каменем функціонування мереж підприємств ресторанного господарства. Відтак, аналізуючи відносини між підприємствами ресторанного господарства в межах окремої мережі щодо можливості розроблення об'єктивних стратегічних підходів щодо їх формування, використовуючи наведене у джерелах [11; 12], варто виокремити конкурентний та кооперативний підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства:

1) конкурентний підхід до формування системи управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства має базуватись на теорії трансакційних витрат. Згідно з традиційним підходом, підприємства ресторанного господарства будуть прагнути знизити силу впливу постачальників за допомогою закупівлі невеликих обсягів продукції у великій кількості постачальників. Підприємства ресторанного господарства уникають формування сильних і тісних взаємин з обмеженою кількістю постачальників, що може привести до високих витрат переорієнтації на інших партнерів;

2) кооперативний підхід до формування системи управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства базується на теорії маркетингу взаємин. Передбачає більш складні взаємовідносини між постачальниками і підприємствами ресторанного господарства, та вимагає більш складної системи управління (системи контролю якості та організації поставок «точно у термін»), оскільки, передбачає розвиток різного формату співпраці між постачальником і покупцем, у тому числі в галузі розробки нових видів продукції та удосконалення технологій виробництва;

3) збалансований підхід до формування системи управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства передбачає трансформацію взаємин постачальників і підприємств ресторанного господарства з конкурентних у кооперативні. Він, зазвичай, супроводжується формуванням довгострокових партнерських відносин в мережі. З розширенням напрямів взаємодії між постачальником і покупцем рівень взаємозалежності сторін зростає, що, у свою чергу, підвищує витрати переорієнтації на альтернативного учасника ринку.

Варто відзначити, що у мережах відносини постачальників і підприємств ресторанного господарства стають більш стабільними і взаємозалежними. При цьому, збільшується відповідальність постачальника за зниження витрат, зростання якості продукції, її доставку, а також за розробку нових видів виробів, дизайну та упаковки тощо. Відтак сила впливу підприємств ресторанного господарства може знизитися, а сила впливу постачальника – підвищитися, оскільки, досить складно знайти заміну постачальнику внаслідок виконання ним великої кількості додаткових функцій. Для зменшення потенційного ризику від тісної співпраці сторін підприємств ресторанного господарства може знизити не стільки силу впливу постачальника, скільки його мотивацію до застосування влади. Цього можна досягти шляхом встановлення загальних цілей управління мережі або здійснення спільного інвестування у пріоритетні для певного виду економічної діяльності проекту чи створення єдиної ресурсної бази.

У табл. 1 представлено взаємозв'язок між розподілом сили впливу сторін у взаєминах партнерів на прикладі формування взаємин «постачальник – ресторан» і, відповідно, вибору типу стратегії управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства. У цьому випадку, сила впливу суб'єктів визначається часткою їх продажів (закупівель) у загальному обсязі продажів (закупівель) партнера.

Таблиця 1.

Матриця взаємозалежності окремих підприємств ресторанного господарства при формуванні системи управління маркетинговою діяльністю мережі *

Учасники мереж ПРГ (н-д, постачальник)		Один	Декілька	Багато
		ПРГ (наприклад, ресторан)		
Один	партнери	<i>Кооперативна система</i>	Нерівномірне розподілення сил	Нерівномірне розподілення сил
Декілька		Нерівномірне розподілення сил	<i>Збалансована система</i>	Нерівномірне розподілення сил
Багато		Нерівномірне розподілення сил	Нерівномірне розподілення сил	<i>Конкурентна система</i>

*Джерело * Розроблено та обґрунтовано автором на основі [12]*

Так цьому можливі три варіанти розвитку подій:

1) «один ресторан – один постачальник» (кооперативна система відносин). Наприклад, ресторан обирає одного постачальника, який буде задовольняти його потреби в конкретному виді продукції у повному обсязі. У подібній ситуації покупець часто виявляється залежним від постачальника, особливо у разі наявності на ринку великої кількості альтернативних покупців. Високий рівень залежності покупця виникає і в результаті вкладення постачальниками значних коштів у покупку нового обладнання з метою зниження виробничих витрат і підвищення якості продукції. Значна частина витрат на розробку і розвиток нових видів продукції здійснюється постачальником, що також збільшує бар'єри переорієнтації покупця на альтернативного партнера. У разі припинення таких відносин постачальник ризикує втратити кошти (фінансовий потенціал), інвестовані в покупку обладнання, призначеного для випуску продукції, що адаптована під технологію та особливості певного покупця.

2) «кілька ресторанів – кілька постачальників» (збалансовані взаємини). Взаємодія з декількома покупцями/ постачальниками в межах певної галузі означає формування взаємин із двома або більше учасниками ринку. У такій ситуації, покупець і постачальник мають рівні можливості вибору партнера і захисту свого бізнесу. Покупці взаємодіють із декількома постачальниками для того, щоб забезпечити себе від можливого скорочення поставок і уникнути інших негативних наслідків, які можуть виникнути при взаємодії лише з одним постачальником. Постачальники, у свою чергу, за допомогою організації відносин із декількома покупцями, прагнуть забезпечити свій бізнес від можливого банкрутства у разі співпраці лише з єдиним покупцем.

3) «багато ресторанів – багато постачальників» (конкурентні взаємини). Покупці формують тимчасові відносини із великою кількістю постачальників, і навпаки. Обидві сторони за допомогою організації ПВ переслідують власні економічні цілі і прагнуть до максимізації прибутку своїх компаній. Покупець формує взаємини з великою кількістю постачальників, кожний із яких займає незначну частку у загальному обсязі його закупівель. При цьому, основним фактором вибору і відмови від взаємодії з постачальником є ціна.

Що стосується інших форм відносин в межах мережі, то всі вони засновані на нерівному розподілі впливу між постачальниками і покупцями. Якщо число постачальників перевищує кількість покупців, останні прагнуть знизити ціну на поставлений продукт, паралельно підвищуючи вимоги до його якості і рівня обслуговування, або прагнуть підвищити рівень конкуренції серед існуючих постачальників. Сила впливу покупця підвищується у випадку, якщо витрати переорієнтації на іншого постачальника низькі і покупець володіє повною інформацією про наявні альтернативні пропозиції на ринку. Сила впливу постачальника збільшується при невеликій кількості альтернативних пропозицій у галузі, високому ступені диференціації його продукції, високих витратах переорієнтації покупця, а також якщо існує велика ймовірність інтеграції постачальників. При цьому, у разі сильної залежності від партнера в мережі, підприємства ресторанного господарства можуть використовувати одну з наступних стратегій управління маркетинговою діяльністю:

1. *Адаптація.* В ході реалізації стратегії має здійснюватись прогнозування майбутньої поведінки свого партнера і перебудовування діяльності ресторанної мережі відповідно до результатів прогнозу. Проте, в умовах нестійкості та динамічності зовнішнього економічного середовища подібні прогнози можуть виявитися необ'єктивними, якщо не будуть враховувати тенденції розвитку ринку ресторанних послуг.

2. *Контроль.* Здійснювати ринковий контроль над партнером, що допустиме лише у випадку, якщо ресторанна мережа володіє сильною позицією на ринку і спосіб ринкового впливу на партнера може визначати розвиток даних взаємин.

3. *Контр-дії.* Дана стратегія управління підприємствами ресторанного господарства передбачає зниження своєї залежності від партнера. Це може бути досягнуто шляхом реорганізації відносин у трансакційній формі «на відстані витягнутої руки» або переорієнтації на інших постачальників стандартних видів продукції. Вертикальна інтеграція дозволяє, у повній мірі, контролювати постачальника,

проте, нагальні техніко-технологічні, еколого-економічні, соціально-економічні та ринкові обмеження, можуть зробити ці заходи нереальними.

4. *Відступ.* Метою даної стратегії є знаходження нового партнера на ринку для спільного планування та реалізації стратегії управління маркетингом, що сприяє досягненню учасниками взаємодії індивідуальних та спільних інтересів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, здійснений аналіз теоретико-методичних підходів до формування системи управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного господарства дає змогу стверджувати, що спільно вироблена система маркетингової діяльності спроможна сформувати додаткові конкурентні переваги мережі загалом та підприємств ресторанного господарства зокрема.

Список літератури.

1. Гладских Е. Обзор ресторанного рынка. URL: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogo-rynka-329410.htm>
2. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь, М.В. Босовська [та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 595 с.
3. Гірняк Л.І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л.І. Гірняк, В.А. Глагола // Випуск 16. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf
4. Решетнікова І. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. – Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015, № 1, <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
5. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. – 1992. – P. 25-34.
6. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. – 4-е изд. ; пер. с англ. / К. Лавлок. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
7. Grönroos C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory / C.Grönroos, J.H. Donnelly, W.E. George. – Marketing of Services. – Chicago : American Marketing Association Proceedings series, 1981. – P. 236-243.
8. Gummesson, E. (1999) Total Relationship Marketing — Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs, Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підруч. / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.
10. Eiglier P., Langeard E., Lovelock, C.H., Bateson, J.E.C., & Young, R.F. (1977). Services as Systems: Marketing Implications in Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, MA: Marketing Science Institute [in English]
11. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. – N.Y. : Pearson Education, Prentice Hall, 2003. – 787 p.
12. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія / Н. В. Бутенко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2015. – 358 с.

References.

1. Gladskih, E. "Review of the restaurant market", [Online], available at: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogo-rynka-329410.htm> (Accessed 14 Aug 2019).
2. Tkachenko, T.I. Boyko, M.H. Melnychenko, S.V. Mykhaýlichenko, N.I. Vedmid, N.I. Bosovska, M.V. and others (2010), *Stratehichnyy rozvytok turystychnoho biznesu* [Стратегічний розвиток туристичного бізнесу], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, P. 595.
3. Hirniak, L.I. and Hlahola, V.A. (2018), "The current state, prospects and tendencies of the development of restaurant industry in Ukraine", *Market Infrastructure*, vol. 16, [Online], available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf (Accessed 14 Aug 2019).
4. Reshetnikova, I. (2015), "Internal marketing in the enterprise marketing system", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 1, [Online], available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (Accessed 14 Aug 2019).
5. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. – 1992. – P. 25-34.
6. Lavlok, K. (2005), *Marketing uslug: personal, tehnologija, strategija* [Marketing services: staff, technology, strategy], – 4th ed., Izdatel'skii dom «Vil'jams», Moscow, Russia, P.1008.
7. Grönroos C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory / C.Grönroos, J.H. Donnelly, W.E. George. – Marketing of Services. – Chicago : American Marketing Association Proceedings series, 1981. – P. 236-243.
8. Gummesson, E. (1999) Total Relationship Marketing — Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs, Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Voichak, A. V. (2009), *Marketynhovyi menedzhment: pidruch.* [Marketing management: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 328.

10. Eiglier P., Langeard E., Lovelock, C.H., Bateson, J.E.C., & Young, R.F. (1977). Services as Systems: Marketing Implications in Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, MA: Marketing Science Institute [in English]
11. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. – N.Y. : Pearson Education, Prentice Hall, 2003. – 787 p.
12. Butenko, N. V. (2015), *Rozvytok partnerstva v natsionalnii ekonomitsi* [Development of partnership in the national economy], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine, P.358.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2019 р.