



УДК 339.138:640.43

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-1002-1111](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1002-1111)

**Нагернюк Діана Валентинівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва, м. Умань тел. (04744) 3-20-11 <https://orcid.org/0000-0002-4934-0677>

**Коваленко Любов Григорівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва, м. Умань тел. (04744) 3-20-11 <https://orcid.org/0000-0002-0532-136X>

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Анотація.** Підприємства ресторанного бізнесу виконують важливі соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування і дозвілля. Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну кризу та війну в Україні. Через бойові дії багато рестораторів були вимушені тимчасово закритися, інші втратили частину клієнтів. Підприємства ресторанного бізнесу, які працюють опинилися у нових реаліях. Прибутковість підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах визначається правильним вибором маркетингової стратегії, якісним менеджментом, високим рівнем послуг та впровадженням сучасних технологій виробництва та обслуговування.

В статті проаналізовано особливості формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. Визначено основні фактори формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу, які сприяють залученню потенційних відвідувачів. До основних факторів формування маркетингової стратегії віднесено: позиціонування підприємств ресторанного бізнесу на ринку, дослідження конкурентів, вивчення цільової аудиторії, гастрономічні особливості та кухня закладу, складання стратегії просування, визначення маркетингового бюджету, формування ціноутворення підприємств та аналіз зворотного зв'язку.

Обґрунтовано, що в сучасних реаліях, використання інноваційних маркетингових підходів є надзвичайно важливим для підприємств ресторанної сфери. Сюди можна віднести адаптацію до нових реалій через цифровізацію,



а саме: використання платформи соціальних мереж, веб-сайт підприємства ресторанного бізнесу, онлайн – реламу, креативні методи цифрового та офлайн маркетингу. Усе це дозволить зміцнювати довіру споживачів і створювати позитивний імідж підприємств ресторанного бізнесу.

Встановлено, що відсутність чітко визначеної маркетингової стратегії є серйозною загрозою для функціонування підприємств ресторанного бізнесу – існує ризик вкладення ресурсів у надання послуг, які не відповідають поточному попиту ринку. Відповідно авторами систематизовано стратегії маркетингових інновацій, що можуть обирати підприємства ресторанного бізнесу для того, щоб легше адаптуватись в умовах воєнних дій.

**Ключові слова:** маркетинг, ресторан, маркетингова стратегія, підприємства ресторанного бізнесу.

**Naherniuk Diana Valentynivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Uman National University of Horticulture, Uman, tel. (04744) 3-20-11, <https://orcid.org/0000-0002-4934-0677>

**Kovalenko Liubov Hryhorivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Uman National University of Horticulture, Uman, tel. (04744) 3-20-11, <https://orcid.org/0000-0002-0532-136X>

## **FORMATION OF MARKETING STRATEGIES FOR RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES**

**Abstract.** Restaurant business enterprises perform important social tasks related to meeting the vital needs of the population in catering and leisure services. The current restaurant services market is characterized by negative development trends due to the economic crisis and the war in Ukraine. Due to the hostilities, many restaurateurs were forced to temporarily close, while others lost some customers. The operating restaurant businesses have found themselves in new realities. The profitability of restaurant business enterprises in today's environment is determined by the right choice of marketing strategy, quality management, high level of services and the introduction of modern production and service technologies.

The article analyzes the features of formation of marketing strategies of restaurant business enterprises. The main factors of formation and implementation of marketing strategies of restaurant business enterprises, which contribute to attracting potential visitors, are defined. The main factors in the formation of a marketing strategy include: positioning of restaurant business enterprises in the



market, competitor research, target audience research, gastronomic features and cuisine of the establishment, drawing up a promotion strategy, determining the marketing budget, pricing of enterprises and feedback analysis.

It is substantiated that in modern realities, the use of innovative marketing approaches is extremely important for restaurant business enterprises. This includes adaptation to new realities through digitalization, namely: the use of social media platforms, the restaurant business enterprise's website, online advertising, creative methods of digital and offline marketing. All this will help to strengthen consumer confidence and create a positive image of restaurant business enterprises.

It is established that the absence of a clearly defined marketing strategy is a serious threat to the functioning of restaurant business enterprises - there is a risk of investing resources in providing services that do not meet the current market demand. Accordingly, the authors systematize the strategies of marketing innovations that can be chosen by restaurant business enterprises in order to more easily adapt to the conditions of military operations.

**Keywords:** marketing, restaurant, marketing strategy, restaurant business enterprises.

**Постановка проблеми.** В Україні три роки триває повномасштабна війна. Жертвами війни стали мільйони українців, які змушені були покинути власні домівки, робочі місця, бізнес, перетворившись на біженців. Військові дії на території нашої держави завдають нищівних руйнувань економіці країни. В той же час робота українського бізнесу під час війни є особливо важливим джерелом наповнення держбюджету та створення робочих місць.

Значних втрат зазнала і сфера гостинності, через призупинення ділового туризму, зміни у туристичних потоках, масштабне скорочення та міграцію працівників. Якщо під час карантину споживачі не могли і не хотіли відвідувати заклади через ризик захворіти на коронавірус, то з початком повномасштабної війни в Україні відвідування ресторанів зовсім зникло з порядку денного сотень тисяч українців. Постійні обстріли, відтік населення, падіння зарплат, відсутність роботи – це те, що сьогодні заважає українцям повернутися до колишнього життя та звичок, зокрема, відвідувати підприємства ресторанного бізнесу. Тому в теперішній час важливим є вибір правильної стратегії, яка дозволить відновити залучення клієнтів у сферу індустрії гостинності і вийти на результати довоєнного функціонування галузі.

Розробка маркетингової стратегії є невід'ємною частиною діяльності підприємств ресторанного бізнесу і повинна бути спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг підприємств на ринку та задоволення потреб і бажань споживачів, випередження конкурентів та адаптацію до змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, що стосуються сутності та етапам формування ефективних маркетингових стратегій підприємств



присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Л.В. Балабанова, П. Друкер, Ф. Котлер, Л. Пронько, К. Токар, Т. Шевченко, О. Макушок та інші. Аналіз особливостей функціонування та розвитку підприємств ресторанного бізнесу знайшов відображення в дослідженнях таких вчених, як: О. Борисова, О. Бутенко, К. Гавриш, С. Гаврилюк, Н. Данько, Г. Круль, А. Мазаракі, І. Мініч, Л. Нечаюк, Т. П'ятницької, О. Шаповалова, О. Юрченко та інших. Попри існуючий науковий доробок у дослідженні даної проблеми не достатньо висвітленими залишаються питання особливостей формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу.

**Метою статті** є аналіз особливостей формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегій, щоб утримувати та розвивати клієнтську базу.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетингова стратегія – це ключовий елемент в будь-якому бізнесі, який визначає, як підприємство буде досягати своїх цілей, залучати клієнтів і розвиватися на ринку. Підприємство ресторанного бізнесу без маркетингової стратегії як людина без планів та цілей. Просто живе й чекає, коли на неї зваляться можливості, а у випадку підприємств ресторанного бізнесу — прийдуть клієнти. Однак для того, щоб бути поміченими, мало лише присутності у фізичному та Інтернет просторах. Важливо у них проявлятися, а ще робити це правильно за допомогою якісного маркетингу та впровадження стратегічних інструментів для розвитку бізнесу. Вибір правильної маркетингової стратегії – це вирішальний крок для будь-якого бізнесу. Обираючи маркетингову стратегію, важливо точно визначити сегменти ринку, на які спрямовані основні зусилля підприємства, аналізувати ринок, розуміти потреби та поведінку клієнтів і надати перевагу стратегії, яка задовольняє умови підприємницької діяльності та відповідає ринковим вимогам.

Конкуренція росте, а клієнти стають все більш вибагливими, тому їх увагу, час, лояльність потрібно заслужити. До того ж потрібно розуміти, що для відвідувачів здебільшого метою походу в заклади ресторанного господарства є не лише їжа, а також зміна обстановки, відпочинок, розвага тощо. Тому підприємствам ресторанного бізнесу необхідно мати власну філософію та концепцію, транслювати свої переваги, пропозиції, сенси на такому ж рівні важливості, як і їжу. Це допоможе залучати більше відвідувачів і заохочувати клієнтів повертатися знову й знову.

Завдання ресторанного маркетингу полягає в тому, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку та мати регулярний потік нових і постійних клієнтів. Для цього підприємства ресторанного бізнесу мають вчасно та правильно з'явитися перед очима потенційних відвідувачів, щоб потім вітати



їх у себе. Звучить просто, але в реалізації процес вимагає чимало зусиль на кожному етапі роботи. Для залучення потенційних відвідувачів підприємств ресторанного бізнесу необхідно ефективно застосовувати маркетингові стратегії, формування та реалізація яких залежить від таких факторів:

Визначення позиціонування підприємств ресторанного бізнесу. Етап, яким не можна нехтувати, адже транслювати правильні сенси та очікування аудиторії можливо лише розуміючи про що ваш заклад. До прикладу, влучними є позиціонування «Твоя Грузія в Україні», одразу зрозуміло, що це грузинський ресторан. Чітка концепція підприємств ресторанного бізнесу, яка визначить кухню, інтер'єр та розваги на роки вперед, може бути дуже потужним маркетинговим елементом, що швидко підкреслить унікальність та відокремить від конкурентів. Разом з цим, чітка концепція несе певні ризики – з часом концепція може застаріти, або стати нецікавою для ринку, або зіштовхнутися із хвилею схожих закладів конкурентів, а оновлення та зміни можуть виявитися важкими для сприйняття поточною цільовою аудиторією та призвести до втрати популярності. З іншого боку, альтернативою є створення унікальної, важкої для копіювання конкурентами, але в той же час гнучкої концепції парасолькового типу – тобто такої концепції, яка не прив'язує ресторан до певної кухні чи інтер'єру та дозволяє за потреби швидко вносити зміни у позиціонування. Така парасолькова концепція дозволяє відносно вільно маневрувати між основними параметрами ресторанного бізнесу та підлаштовуватись під поточні тренди та тенденції ринку.

Дослідження своїх конкурентів. Потрібно завжди бути в курсі, що відбувається на ринку: слідкуйте за конкурентами онлайн, завітайте до них офлайн, замовте доставку. Аналізуйте кожен етап взаємодії з підприємствами ресторанного бізнесу, щоб зрозуміти пропозиції, слабкі й сильні сторони ваших конкурентів. Це допоможе вам визначитися з напрямком розвитку власного бізнесу та уникнути деяких помилок.

Вивчення своєї цільової аудиторії. Необхідно визначити, який тип гостя вашого закладу ресторанного господарства, чому люди цього типу приходять до вас, що їм потрібно пропонувати. Можливо, клієнтам подобається конкретна страва, розташування, атмосфера, або те, що ви регулярно додаєте нові цікаві позиції у меню.

Кухня та гастрономічні особливості. Підприємства ресторанного бізнесу повинні ретельно обирати кухню та складати оптимальне меню, щоб задовольнити потреби відвідувачів. Оптимально складене меню має забезпечувати різноманіття, відповідати смаковим уподобанням аудиторії та відображати концепцію підприємства ресторанного бізнесу. Крім того, важливим елементом є вибір напоїв, таких як міцний алкоголь, вина, коктейлі та кава, що доповнюють смакові враження від страв. Додаткові сервіси, такі як кальян,



можуть доповнити загальне враження та надати підприємству ресторанного бізнесу конкурентну перевагу. Відправна точка у створенні успішного закладу полягає в здатності балансувати між якістю страв, їх унікальністю та відповідністю потребам та очікуванням гостей.

Складання стратегії просування. План маркетингових заходів повинен включати використання: платформи соціальних мереж, веб-сайт закладу ресторанного бізнесу, онлайн – реламу, креативні методи цифрового та офлайн маркетингу. Instagram та TikTok є найпопулярнішими майданчиками просування підприємств ресторанного бізнесу. За допомогою контент-маркетингу можна спілкуватися із своєю аудиторією, пропонуючи їй апетитні страви, атмосферу, настрій. Веб-сайт закладу є ефективним маркетинговим інструментом, який легко інтегрувати без програмістів. Власний брендований сайт з онлайн-меню, можливістю приймання замовлень на доставку та з собою, залучить нових клієнтів. Крім того, можна використовувати розсилки, щоб розповідати про акції, цікаві пропозиції, купони та знижки. Це зручно, легко та допомагає підвищувати відвідуваність підприємств ресторанного бізнесу.

Мобільний додаток ресторану забезпечує зручний доступ до резервації столику, меню та додаткової інформації, а також надає унікальні можливості для індивідуального маркетингу. Канали в месенджерах стають популярними для обробки бронювань, запитів та спілкування з клієнтами у реальному часі. Присутність у геолокаційних сервісах дозволяє гостям швидко знайти заклад та отримати необхідну інформацію щодо його популярності.

Визначення маркетингового бюджету. Розуміючи план маркетингових дій підприємств ресторанного бізнесу, потрібно розрахувати бюджет для кожної категорії, до яких можуть відноситися витрати на створення контенту для соцмереж, запуск таргетованої та контекстної реклами, співпраці з інфлюенсерами, зовнішню рекламу й організацію офлайн-подій. Планувати бюджет найкраще на місяць. Звичайно, деякі витрати можуть бути розраховані навіть на декілька місяців вперед, або ж навпаки — більш точково на тиждень.

Формування ціноутворення підприємств ресторанного бізнесу. Успішне ціноутворення базується на глибинному аналізі обсягів витрат, вимог ринку, конкурентів, цільової аудиторії та її купівельної спроможності. Тобто усе, що ми розглянули вище так чи інакше впливає на визначення цін. До того ж потрібно завжди залишатися гнучкими та мати простір для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, попиту, сезонності й непередбачуваних факторів.

Аналіз зворотного зв'язку. Комунікація з клієнтами в соцмережах, Інтернеті, самому закладі може дати цінну інформацію щодо покращення роботи вашого ресторану та його маркетингу. Важливо не уникати фідбеку відвідувачів, а приділяти цьому особливу увагу. Цілком можливо, що



відповідно до аналізу зворотного зв'язку виникне потреба адаптації вашої маркетингової стратегії, і це нормально.

Пропонування відмінної їжі та обслуговування як частина маркетингу підприємств ресторанного бізнесу. Контент у соцмережах, реклама в Інтернеті, зовнішнє просування — усе це формує у потенційних клієнтів певні очікування від закладу. Коли відвідувач врешті приходиться до ресторану, дуже важливо, щоб реальність відповідала попередньо сформованим очікуванням, і навіть була кращою [1].

Загалом, як ми бачимо, ресторанний бізнес є доволі складною галузю з великою кількістю особливостей, які мають бути враховані при плануванні маркетингу для досягнення комерційного успіху. Більш того, велика кількість можливих стратегій щодо того чи іншого аспекту діяльності веде до величезної кількості можливих комбінацій успішного бізнесу.

Клієнтський досвід відвідування підприємств ресторанного бізнесу напряму залежить від якості страв і рівня сервісу, які є логічним продовженням маркетингової стратегії. 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 [2]. 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 [3]. 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.

Специфіка діяльності підприємств ресторанного бізнесу полягає в тому, що воно є організатором виконання робіт та послуг. У зв'язку з цим підприємство розробляє також і стратегію у цій сфері, яка має включати ряд властивих йому показників: місце розташування, розмір виробничих площ, наявність та склад обладнання, кадри [4].



На нашу думку, ключовим фактором при виборі стратегії організації робіт і послуг у ресторанному бізнесі є місце розташування закладу, це є ключовим аспектом конкурентоспроможності в цій сфері. Фахівці визначили такі найбільш перспективні місця для ресторанів: відокремленість ресторану, тобто поблизу немає інших ресторанів; ресторанний ряд; торговельний центр; центр міста.

Крім того, важливим фактором маркетингу є облаштування фасаду, екстер'єру, вивіски, використання банерів, адже це основа просування, яка дає можливість підприємствам ресторанного бізнесу бути помітним на вулицях міста, виділятися з-поміж конкурентів і приваблювати відвідувачів.

За можливості простір ресторану та прилеглої території має бути повністю продуманий під різноманітні цілі, види дозвілля та розваг, щоб максимально покрити весь спектр потреб, що можуть виникнути у гостей. Ідеальним варіантом є ресторан з великою територією за містом, де можна відокремити та гармонійно поєднати різні потреби та види дозвілля. В залежності від стратегії ресторану та його розміру необхідно продумати бізнес-лаунж (ділові обіди та вечери, презентації, корпоративні події), банкетні зали (дні народження, весілля, ювілеї), територію звичайного відпочинку (повсякденне відвідування), концертну залу, ігрову зону, залу для майстер-класів, дитячий сектор та багато інших потенційних елементів, що можуть відокремити ресторан від конкурентів. Звичайно, не обов'язково мати всі елементи, а лише ті, які відповідають маркетинговій стратегії, ринковому позиціонуванню та потребам цільової аудиторії.

Підприємства в сфері ресторанного бізнесу часто вибирають свою стратегію з варіантів різних альтернатив. Для досягнення певних цілей, таких як збільшення частки ринку, можна використовувати кілька підходів, в поєднанні один з одним: зниження цін на продукцію, розширення мережі закладів для збуту, введення на ринок нових продуктів або створення більш привабливого іміджу через рекламні кампанії. Щоб реалізувати маркетингову стратегію, необхідно переглянути існуючу систему управління, нормативні документи щодо всіх аспектів діяльності та розвитку підприємства.

За результатами проведених досліджень нами виділено чотири стратегії маркетингових інновацій: стратегія реагування, колективна стратегія, проактивна стратегія, стратегія партнерства [5]. Дані стратегії можуть обирати підприємства ресторанного бізнесу для того, щоб легше адаптуватись в умовах воєнних дій.

Стратегія реагування застосовується, коли потрібно пристосувати існуючу діяльність ресторану до змін у зовнішньому середовищі. Її особливість полягає в тому, що підприємство ресторанного бізнесу знаходиться сам на сам зі своїми проблемами в умовах кризи і потребує знаходження негайних дій.



Отже, у даному випадку важливо правильно відреагувати на певні події або ситуації. Така стратегія допомагає швидко зреагувати на непередбачувані обставини та ефективно вирішити проблеми.

Колективна стратегія, належить до компаній, які сильно постраждали від кризи та не мають ресурсів, щоб здійснити необхідні заходи в умовах змін. Така стратегія застосовується, коли група людей працює разом для досягнення спільної мети або задачі. Це може включати спільне планування, роботу в команді, обмін ідеями та ресурсами, а також взаємну підтримку. Колективна стратегія може бути дуже ефективною, оскільки різні люди можуть внести свої унікальні знання, навички та досвід у процес досягнення спільної мети.

Проактивна стратегія фокусується на підприємствах, які не сильно постраждали від кризи та розглядають зміни в середовищі як нові можливості та вміють помічати вигоди від складних умов. У цьому випадку підприємство приймає активні кроки для вирішення проблем та діє за планом, а не реагує лише на те, що вже відбулося. Це означає пошук нових можливостей, вдосконалення продуктів або послуг, а також взяття на себе ініціативи в рішенні проблемних ситуацій. Головна мета проактивної стратегії – це забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія партнерства базується на партнерстві з іншими підприємствами, в наслідок чого утворюються нові бізнеси, які підтримують нові власні потреби та потреби споживачів, які змінилися під впливом кризи. Такий підхід дозволяє підприємствам посилити свою конкурентоспроможність та ресурси. Позитивним моментом є те, що клієнти та партнери, з якими переживають ресторатори кризові часи, стають ще більш лояльними та стійкими в майбутньому.

**Висновки.** Отже, маркетингова стратегія ресторанного бізнесу – це комплексний план, спрямований на залучення та утримання клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, зростання продажів і прибутковості. Сформувавши маркетингову стратегію підприємств ресторанного бізнесу, потрібно не забувати регулярно переглядати її актуальність та постійно адаптовувати план дій відповідно до змін на ринку. Прагнення не втрачати свої позиції, відрізнятись та вдосконалюватись завжди супроводжується постійною роботою над розвитком креативності, аналізом тенденцій та роздумів, як можна зробити ще краще. Головна передумова стійкості – гнучкість та миттєва реакція, як на нові можливості, так і нові виклики. У цьому ключ ефективного маркетингу та успішного функціонування підприємств ресторанного бізнесу.

#### *Література:*

1. Маркетингова стратегія ресторанів та кафе у 2024 році. URL: <https://surl.li/mnvhdy>
2. Решетнікова І. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015\\_1\\_45\\_55\\_0.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_45_55_0.pdf)



3. Berry, L and Parasuraman, A. Services Marketing Starts From Within, *Marketing Management*, 1992. pp. 25-342.

4. Гаврилюк С.П. Специфіка маркетингу в ресторанному бізнесі. URL: <https://surl.li/wydesp>

5. Wang, Y, Hong, A., Li, X., Gao, J., Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*. 2020. vol. 116, pp. 214–220.

### **References:**

1. Marketynhova stratehiia restoraniv ta kafe u 2024 rotsi. [Marketing strategy for restaurants and cafes in 2024]. Available at: <https://surl.li/mnvhdh> [in Ukrainian].

2. Reshetnikova, I. (2015), Vnutrishnii marketynh u systemi marketynhu pidpriemstva [Internal marketing in the enterprise marketing system]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. vol. 1. Available at: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015\\_1\\_45\\_55\\_0.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_45_55_0.pdf) [in Ukrainian].

3. Berry, L and Parasuraman, A. (1992), Services Marketing Starts From Within, *Marketing Managemen*. pp. 25-34.

4. Havryliuk S.P Spetsyfika marketynhu v restorannomu biznesi. [Specifics of marketing in the restaurant business]. Available at: <https://surl.li/wydesp> [in Ukrainian].

5. Wang, Y, Hong, A., Li, X., Gao, J., (2020), Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*. vol. 116, pp. 214–220.