

УДК 338.488.2:640.432

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/45-1-4>

**Роман КОРСАК,**

*orcid.org/0000-0001-9245-252X*

*доктор історичних наук, професор,*

*завідувач кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства*

*Дрежавного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет»*

*(Ужгород, Україна) korsakr@i.ua*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

*Статтю присвячено сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах соціально-економічної трансформації суспільства. Автором наголошено, що серед пріоритетних галузей центральне місце посідає сфера гостинності, оскільки рівень розвитку готелів і ресторанів є своєрідним показником добробуту країни. Розвиток вітчизняного ресторанного бізнесу прискорить процес необхідної соціально-економічної трансформації суспільства та інтеграції України до Європейського Союзу.*

*В Україні активно відкриваються різні види ресторанного бізнесу. Порівняно із країнами ЄС, де існує багаторічна традиція харчування поза домом, кількість ресторанів на душу населення в Україні є не настільки високим.*

*Автор вважає, що важливим аспектом трансформації вітчизняного ресторанного бізнесу є диверсифікація діяльності підприємств громадського харчування, яка є формою концентрації капіталу, з метою освоєння нових видів діяльності та проникнення на нові ринки збуту Європейського Союзу, для яких у підприємств раніше там не було можливостей. Найчастіше підприємства громадського харчування використовують у своїй діяльності диверсифікацію виробництва і пропонованих послуг. Ми вважаємо, що можливе використання всіх трьох видів виробничої диверсифікації: спорідненої, горизонтальної, конгломеративної.*

*Посилення конкуренції на ринку громадського харчування і негативний вплив кризових явищ на розвиток зазначеної галузі зумовлюють необхідність пошуку нових форм і способів організації виробництва та оптимізації діяльності. Тому, на думку автора, питання аналізу стану ринку ресторанних послуг і визначення перспективи його розвитку є актуальними для вітчизняної сфери гостинності.*

*Для вирішення наукових завдань щодо аналізу сучасних тенденцій розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу застосовано загальнонаукові методи, зокрема: логічний та аналітичний, метод узагальнення, метод систематизації і класифікації, метод дедукції та індукції, метод синтезу та аналізу, метод порівняння тощо.*

**Ключові слова:** *ресторанний бізнес, ресторанне підприємство, Україна, Європейський Союз, ресторатор, ресторанный сервіс.*

**Roman KORSAK,**

*orcid.org/0000-0001-9245-252X*

*Doctor of Historical Sciences, Professor,*

*Head of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry*

*Uzhhorod National University*

*(Uzhgorod, Ukraine) korsakr@i.ua*

## **CURRENT TRENDS OF RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION OF UKRAINIAN SOCIETY**

*The article is devoted to modern tendencies of restaurant business development in Ukraine in the conditions of social and economic transformation of society. The author emphasizes that among the priority areas the central place is occupied by the sphere of hospitality, as the level of development of hotels and restaurants is a kind of indicator of the country's well-being. The development of domestic restaurant business will accelerate the process of necessary socio-economic transformation of society and Ukraine's integration into the European Union.*

*Various types of restaurant business are actively opening in Ukraine. Compared to EU countries, where there is a long tradition of eating out, the number of restaurants per capita in Ukraine is not so high.*

*The author believes that an important aspect of the transformation of the domestic restaurant business is the diversification of catering, which is a form of concentration of capital to develop new activities and penetrate new markets in the European Union, for which companies previously had no opportunities. Most often, catering companies use in their activities to diversify production and services. We believe that it is possible to use all three types of industrial diversification, including related, horizontal, conglomerate.*

*Increased competition in the catering market and the negative impact of the crisis on the development of this industry necessitate the search for new forms and methods of organizing production and optimizing activities. Therefore, according to the author, the analysis of the state of the restaurant services market and determining the prospects for its development are relevant issues for the domestic hospitality industry.*

*General scientific methods were used to solve scientific problems related to the analysis of current trends in the domestic restaurant business, including: logical and analytical, generalization method, systematization and classification method, deduction and induction method, synthesis and analysis method, comparison method, etc.*

**Key words:** restaurant business, restaurant enterprise, Ukraine, European Union, restaurateur, restaurant service.

**Постановка проблеми.** Присутність конкуренції на вітчизняному та європейському ринках ресторанних послуг ставить перед менеджерами підприємств громадського харчування в Україні низку завдань, які збільшують ефективність виробництва, а посилення конкурентних позицій пов'язане із впровадженням у практику ведення бізнесу сучасних форм обслуговування, які належать до потужних спонукальних чинників збільшення пропускну здатності закладів сучасних підприємств ресторанного бізнесу. Ми вважаємо, що ресторанний бізнес є успішним, коли він націлений на задоволення бажань гостей у продукції і послугах. Ресторатор і колектив ресторану загалом зацікавлені у створенні умов для збільшення відвідуваності закладу, оскільки, домігшись зазначеного, можна збільшити обсяги продажів. Тому першочерговим завданням ресторатора є задоволення потреб споживачів, завоювання їхньої уваги, що у кінцевому підсумку призведе до збільшення середнього доходу ресторанного закладу.

**Аналіз дослідження.** Відзначимо, що сучасні тенденції розвитку ресторанного підприємства у вітчизняній літературі висвітлені не досить широко. У низці публікацій зазначений аспект розглядається в загальному контексті різної проблематики. Зокрема, питання покращення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в умовах становлення ринку розглядаються В. Антоною (Антонова, 2007), у контексті надання туристичних послуг – В. Баєвим (Баєв, 2012).

Перспективні шляхи розвитку ресторанного підприємства у контексті інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства розглядаються у статті М. Барна та О. Бабенка (Барна, Бабенко, 2017).

Додаткові послуги та інновації у ресторанному сервісі розглянуто у праці О. Завгородньої (Загородня, 2016). Event-менеджмент ресторанного бізнесу України як інструмент маркетингових комунікацій проаналізовано О. Карпюком (Карпюк, 2017).

Серед праць, які комплексно розглядають теоретико-методологічні засади розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу, потрібно виділити вітчизняні посібники, зокрема роботи А. Аветісової (Аветісова, 2002) та В. Архіпова (Архіпов, 2007).

**Мета роботи** – комплексне дослідження сучасних тенденцій розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу. Для реалізації мети нами було визначено такі завдання: 1) дослідити теоретичні аспекти розвитку ресторанного бізнесу; 2) зробити обґрунтовані висновки щодо проведеної роботи; 3) проаналізувати наукові джерела з цієї проблематики.

**Виклад основного матеріалу.** Після розпаду Радянського Союзу процес соціальної та економічної трансформації українського суспільства значно затягнувся порівняно із країнами Центральної Європи. Зокрема, «Вишеградська четвірка» пройшла зазначений шлях за десять років, трансформувавши основні галузі економіки до вимог і стандартів ЄС. Серед пріоритетних галузей центральне місце посідає сфера гостинності, оскільки рівень розвитку готелів і ресторанів є своєрідним показником добробуту країни. Ми вважаємо, що розвиток вітчизняного ресторанного бізнесу прискорить процес потрібної соціально-економічної трансформації суспільства та інтеграції України до Європейського Союзу (Корсак, Фуртій, 2016: 104-109; Корсак, Фуртій, 2016: 99-103).

Відмітимо, що в Україні активно відкриваються різні види ресторанного бізнесу. Порівняно із країнами ЄС, де існує багаторічна традиція харчування поза домом, кількість ресторанів на душу населення в Україні є не настільки високим. В іншому очевидної різниці у тенденціях розвитку ресторанного ринку Європи та України не існує. Конкуренція стає жорсткішою, тому рестораторам доводиться підвищувати компетентність, професіоналізм своїх співробітників. У таких умовах ведеться безперервна боротьба за клієнта, якого постійно дивують, захоплюють і цінують. Нині відкривається велика кількість вітчизняних підприємств, створених відповідно до модних трендів, концепцій і напрямів. Безсумнівно, вітчизняний ресторанний бізнес має величезний потенціал і перспективи розвитку, а запозичення зарубіжного досвіду – це перший крок до високорозвиненого ресторанного бізнесу (П'ятницька, Коваленко, 2017: 371-409; Аветісова, 2005: 117-123).

Останнім часом в ЄС і в Україні збільшується кількість вегетаріанських ресторанів, фудмаркетів, інноваційних фудкортів, автентичних ресто-

ранів із національною їжею. Поряд із зазначеними напрямками є ще кілька популярних трендів ресторанного бізнесу, зокрема формат «cross-cooking». Нині конкуренція на вітчизняному ринку ресторанного бізнесу набула такої гостроти, що основне завдання – це асортимент продукції, якість і культура обслуговування (Корсак, Колісник, Годя, 2020: 102-106).

Нині ресторанний бізнес є різноманітністю форм, типів та особливостей підприємства. Незважаючи на це, залишаються вільні місця для відкриття нових сучасних підприємств громадського харчування. Залучити відвідувачів можна новими форматами закладів, такими як ігровий бар, кафе-гамак, шоу-рум тощо, які користуватимуться великим попитом населення. Крім того, ми вважаємо, що зазначені формати могли б зацікавити закордонних інвесторів (Литвиненко, 2018: 123-127; П'ятницька, Коваленко, 2004: 76-82).

Важливим аспектом трансформації вітчизняного ресторанного бізнесу є диверсифікація діяльності підприємств громадського харчування, що є формою концентрації капіталу з метою освоєння нових видів діяльності та проникнення на нові ринки збуту Європейського Союзу, для котрих у підприємств раніше там не було можливостей. Найчастіше підприємства громадського харчування використовують у своїй діяльності диверсифікацію виробництва і пропонованих послуг. Вважаємо, що можливим є використання всіх трьох видів виробничої диверсифікації: спорідненої, горизонтальної, конгломеративної (Завгородня, 2016: 129-139; Корсак, Кашка, 2020: 167-171).

Для низького цінового сегмента доцільно застосувати інтерактивні технології у сфері оброблення замовлень, чому сприяє автоматизація ресторанного бізнесу. Наявність у ресторанах закладів системи безкоштовного Wi-Fi також сприяє залученню клієнтів. Для закладів середнього та високого цінового сегмента рекомендується використовувати інтерактивні технології обслуговування клієнтів із форматом «інтерактивний ресторан», зокрема шляхом використання таких інструментів, за допомогою яких відвідувачі закладу громадського харчування можуть самостійно управляти сервісом замовлення страв, що їх зацікавили. Інтерактивний ресторан зручний для організації різних презентацій і семінарів. Для сегмента високої цінової категорії доцільно використовувати інноваційні технології приготування продукції на основі «молекулярної кухні». Сутність цих технологій полягає у застосуванні проривних наукових досягнень для створення нових органолептичних поєднань у традиційних стравах. «Молекулярна

кухня» заснована на використанні нових технологій приготування кулінарної продукції, що базуються на обробленні продукції обладнанням із надвисокими і низькими температурами, високим тиском (Литвиненко, 2018: 123-127).

Посилення конкуренції на ринку громадського харчування і негативний вплив кризових явищ на розвиток зазначеної галузі зумовлюють необхідність пошуку нових форм і способів організації виробництва та оптимізації діяльності. Тому ми вважаємо, що питання аналізу стану ринку ресторанних послуг і визначення перспектив його розвитку є актуальними для вітчизняної науки (Головко, 2000: 145-148).

Серед найбільш постраждалих від кризових явищ (війна на сході країни, політична нестабільність, пандемія) сегментів ринку громадського харчування останнього десятиліття виявилися ресторани середнього цінового сегмента – ресторани столового типу і сегмент «демократичних» ресторанів. Збільшення витрат компаній, перехід на вітчизняні продукти під час приготування страв, зміна структури меню призвели до різкого зниження рентабельності ведення цього виду бізнесу. Один із небагатьох сегментів ринку громадського харчування, що зберіг своє стійке положення під час зазначених кризових явищ, – це сегмент ресторанів високого цінового рівня, що пояснюється високим доходом їх відвідувачів і низькою еластичністю попиту на послуги у цьому сегменті. У сегменті підприємства громадського харчування «фастфуду» також продовжують збільшувати обсяг продажів, водночас структура товарного міксу була трансформована з акцентом на виготовлення і реалізацію недорогих у вартісному вираженні видів страв (Кудла, Пелех, 2019: 132-135; Завгородня, 2016: 129-139).

Вважаємо, що основні соціально-економічні індикатори рівня життя населення і демографічні характеристики – це ті головні чинники, які слід урахувати під час планування і реалізації стратегії підприємств ресторанного бізнесу на регіональному рівні. Слід також відзначити наявність негативної для підприємств ресторанного бізнесу тенденції зростання цін на продовольчі товари, причому зростання цін на цю групу товарів істотно перевищує загальний ріст цін на споживчому ринку на всі групи товарів. Вивчення групи політичних чинників має ґрунтуватися на виявленні основних факторів та аналізі тенденцій зовнішньої і внутрішньої політики, що впливають на діяльність підприємств. Війна, яка відбувається фактично у східних областях України, негативно вплинула на рентабельність діяльності

підприємств на ринку громадського харчування. Зокрема, собівартість продукції і надання послуг зросла, підприємства стали переглядати структуру товарного міксу в бік збільшення виробництва продукції із відносно недорогими вітчизняними інгредієнтами (Пятницька, 2017: 371-409; Корсак, Кашка, 2020: 161-171).

**Висновки.** Посилення конкуренції на ринку громадського харчування і негативний вплив кризових явищ на розвиток зазначеної галузі, зумовлений військовими діями на Донеччині, а також пандемія зумовлюють необхідність пошуку нових форм і способів організації виробництва та оптимізації діяльності.

Вітчизняні підприємства ресторанного бізнесу на рівні регіону відчувають вплив безлічі факторів зовнішнього середовища (соціальних, технологічних, економічних та політичних), на які вони не мають змоги вплинути, але водночас мають адаптувати стратегію і тактику своєї діяльності до дії цих факторів.

Ми можемо констатувати, що нині в Україні спостерігаються такі тенденції у сфері розвитку ресторанного бізнесу:

- збільшення питомої ваги підприємств ресторанного бізнесу «демократичного формату»;
- використання мобільної реклами і технічних інновацій у зовнішній рекламі, а також промо-ігор;
- надання абонементів на відвідування закладів;
- упровадження та використання системи «вікна швидкої видачі»;
- розвиток системи кейтерингового обслуговування;
- використання мобільних додатків із системою штучного інтелекту;
- просування підприємства і формування позитивного образу закладу через соціальні мережі;
- використання елементів молекулярної кулінарії під час приготування страв;
- введення у товарний мікс підприємств із дієтичного та дитячого харчування, використання системи кодів для просування продукції;
- розвиток системи франчайзингу під час відкриття закладів ресторанного бізнесу на регіональному рівні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветісова А.О. Підприємства харчування у системі туризму. Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. 165 с.
2. Аветісова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2005. № 28. С. 117-123.
3. Антонова В. А. Конкуренція та управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах становлення ринку. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2007. № 1 (21). С. 54-57.
4. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
5. Баєв В.В. Концептуальні засади менеджменту якості у сфері туризму. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип.ІІІ (47). URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/baev.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/baev.htm). (станом на 11.12.2021).
6. Барна М.Ю., Бабенко О.М. Напрями інституціоналізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С.71-74.
7. Головка Л.С. Умови формування конкурентного середовища в галузях туристичної індустрії та громадського харчування. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування»*. Київ. 2000. С. 145-148.
8. Завгородня О.Є. Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу. *Культура України*. 2016. Випуск 52. С.129-139.
9. Карпюк О.А. Event-менеджмент ресторанного бізнесу України як інструмент маркетингових комунікацій. *Імплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: монографія*. Житомир: Вид-во Євенок О.О., 2017. С.331-359.
10. Корсак Р., Кашка М. Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Том 2. С. 167-171.
11. Корсак Р., Колісник Г., Годя І. Формування культури ресторанного обслуговування. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 29. Том 5. С.102-106.
12. Корсак Р. В., Фуртій В. Організація туризму у країнах центральної Європи (Польща, Словаччина, Угорщина): Досвід організації для України. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Гол. ред. В. М. Вашкевич. Київ: «Видавництво «Гілея», 2016. Вип. 113 (10). С. 104-109.
13. Корсак Р. В., Фуртій В. Україна-ЄС: співробітництво у сфері туризму (поч. ХХІ ст.) *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць* / Гол. ред. В. М. Вашкевич. Київ : «Видавництво «Гілея», 2016. Вип. 109 (6). С. 99-103.
14. Кудла Н.Є., Пелех К.Ю. Персонал як чинник конкурентної переваги підприємств з надання туристичних послуг. *Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 12 грудня 2019 р.). Львів: ЛТЕУ, 2019. 192 с. С.132-135.

15. Литвиненко Т.Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. *Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах*. Київ, 2018. С. 123-127.
16. П'яницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація. *Монографія*. Київ: КНТЕУ, 2017. 465 с. С. 371-409.
17. П'яницька Н.О., Коваленко А.М. Теоретичні та практичні аспекти конкуренції у ресторанному бізнесі. *Ресторанне господарство та туристична індустрія у ринкових умовах*. КНТЕУ, 2004. С. 76-82.

## REFERENCES

1. Avetisova A.O. Pidpriemstva kharchuvannia u systemi turizmu [Catering companies in the tourism system]. Donetsk: DonDUET, 2002. 165 p. [in Ukrainian].
2. Avetisova A. O. Restoranni merezhi: konkurentni perevagy`, problemy`, perspekty`vy` rozvy`tku. [Restaurant chains: competitive advantages, problems, prospects]. Bulletin of socio-economic research. 2005. № 28. S. 117–123 [in Ukrainian].
3. Antonova V. A. Konkurenciya i upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpry`yemstv restorannogo gospodarstva v umovax stanovlennya ry`nku. [Competition and management of competitiveness of restaurant enterprises in the market]. Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperation of Ukraine. 2007. № 1 (21). Pp. 54-57 [in Ukrainian].
4. Arhipov V.V. Organizaciya restorannogo gospodarstva: navchal`ny`j posibny`k. [Organization of restaurant business: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature; Firm "Inkos", 2007. 280 p. [in Ukrainian].
5. Bayev V.V. Konceptual`ni zasady` menezhmentu yakosti v sferi tury`zmu. [Conceptual principles of quality management in the field of tourism]. Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences. 2012. Issue III (47). URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/baev.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/baev.htm). (as of 11.06.2020) [in Ukrainian].
6. Barna M.Yu., Babenko O.M. Napryamy` insty`tucializaciyi liderstva v upravlinni personalom pidpry`yemstv restorannogo gospodarstva. [Directions of institutionalization of leadership in personnel management of restaurant enterprises]. Black Sea Economic Studies. 2017. Issue 22. С. 71-74 [in Ukrainian].
7. Holovko L.S. Umovy formuvannia konkurentnoho seredovyshcha v haluziakh turystychnoi industrii ta hromadskoho kharchuvannia. [Conditions for the formation of a competitive environment in the tourism industry and catering] *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Stratehiia rozvytku turystychnoi industrii ta hromadskoho kharchuvannia»*. Kyiv. 2000. S. 145-148 [in Ukrainian].
8. Zavorodnia O.Ie. Dodatkovy posluhy ta innovatsii v sotsiokulturnomu prostori restorannogo biznesu. *Kultura Ukrainy*. [Additional services and innovations in the socio-cultural space of the restaurant business]. 2016. Vypusk 52. S.129-139 [in Ukrainian].
9. Karpiuk O.A. Event-menezhment restorannogo biznesu Ukrainy yak instrument marketynhovyykh komunikatsii. [Event management of the restaurant business of Ukraine as a tool of marketing communications]. *Implementatsiia naukovykh zasad ta perspektyvy doskonaloi marketynhovoї diialnosti pidpriemstv yak rynkovo-orientovanoi kontseptsii yikh rozvytku: monohrafiia*. Zhytomyr: Vyd-vo Yevenok O.O., 2017. S.331-359 [in Ukrainian].
10. Korsak R., Kashka M. Problemy pokrashchennia stratehichnoi diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannogo biznesu v Ukraini. [Problems of improving the strategic activity of hotel and restaurant business enterprises in Ukraine]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka / [redaktory-uporiadnyky M. Pantiuk, A. Dushnyi, I. Zymomria]*. Drohobych: Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2020. Vyp. 28. Tom 2. С. 167-171 [in Ukrainian].
11. Korsak R., Kolisnyk H., Hodia I. Formuvannia kultury restorannogo obsluhovuvannia. [Formation of a culture of restaurant service]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka / [redaktory-uporiadnyky M. Pantiuk, A. Dushnyi, I. Zymomria]*. Drohobych: Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2020. Vyp. 29. Tom 5. S.102-106 [in Ukrainian].
12. Korsak R. V., Furtii V. Orhanizatsiia turizmu u krainakh tsestralnoi Yevropy (Polshcha, Slovachchyna, Uhorschchyna): Dosvid orhanizatsii dlia Ukrainy. [Organization of tourism in Central Europe (Poland, Slovakia, Hungary): Experimental organizations for Ukraine]. *Hileia: naukovyi visnyk. Zbirnyk naukovykh prats/ Hol. red. V. M. Vashkevych*. Kyiv: «Vydavnytstvo «Hileia», 2016. Vyp. 113 (10). С. 104-109 [in Ukrainian].
13. Korsak R. V., Furtii V. Ukraina-YeS: spivrobitnytstvo u sferi turizmu (poch..KhKhI st.) [Ukraine-EU: cooperation in the field of tourism (beginning of the XXI century)]. *Hileia: naukovyi visnyk. Zbirnyk naukovykh prats / Hol. red. V. M. Vashkevych*. K. : «Vydavnytstvo «Hileia», 2016. Vyp. 109 (6). С. 99-103 [in Ukrainian].
14. Kudla N.Ye., Pelex K.Yu. Personal yak chy`nny`k konkurentnoyi perevagy` pidpry`yemstv z nadannya tury`sty`chny`x poslug. [Personnel as a factor of competitive advantage of enterprises providing tourist services]. *Innovations, trends and prospects of the hospitality industry: Proceedings of the First International Scientific and Practical Conference (Lviv, December 12, 2019)*. Lviv: LTEU, 2019. 192 p. P.132-135 [in Ukrainian].
15. Lytvynenko T.Ie. Novitni tekhnolohii obsluhovuvannia u sferi restorannogo biznesu [The latest service technologies in the restaurant business] *Restoranne hospodarstvo i turystychna industriia u rynkovykh umovakh*. K., 2018. S. 123-127 [in Ukrainian].
16. Piatnytska H.T. Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiinyi rozvytok, strukturna pereoriientatsiia. [Restaurant industry of Ukraine: market transformations, innovative development, structural reorientation]. *Monohrafiia*. Kyiv: KNTEU, 2017. 465 с. С. 371-409 [in Ukrainian].
17. P'yatny`cz`ka N.O., Kovalenko A.M. Teorety`chni ta prakty`chni aspekty` konkurenciyi u restorannomu biznesi. [Theoretical and practical aspects of competition in the restaurant business]. *Restaurant industry and tourism industry in market conditions*. KNTEU, 2004. S. 76-82 [in Ukrainian].