

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу



**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В
ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ
БІЗНЕСІ /
STRATEGIC MARKETING IN HOSPITALITY
AND RESTAURANT BUSINESS**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

**Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

Автори: М.Г. Бойко, д.е.н., професор,
О. В. Полтавська, к.е.н., доцент,
Л.Д. Романчук, асист.

Програму обговорено і схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу, протокол № 7 від 19.10.2021 року.

Рецензенти: Н. І. Ведмідь, д.е.н., декан факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
А. А. Анісімова директор департаменту готелю «Radisson Blu Kyiv».

**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В
ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ
БІЗНЕСІ /
STRATEGIC MARKETING IN HOSPITALITY
AND RESTAURANT BUSINESS**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

ВСТУП

Програма дисципліни «Стратегічний маркетинг в готельному та ресторанному бізнесі» призначена для здобувачів КНТЕУ освітнього ступеня «магістр» денної та заочної форм навчання: галузь знань 24 «Сфера обслуговування», спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітня програма «Готельний і ресторанний девелопмент».

Програму підготовлено відповідно до Стандартів вищої освіти України із зазначених спеціальностей та відповідних освітньо-професійних програм підготовки магістрів КНТЕУ

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як обов'язкової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг в готельному та ресторанному бізнесі» є формування системи теоретичних знань та практичних умінь і навичок для застосування інструментарію стратегічного маркетингу як концепції, спрямованої на досягнення конкурентної переваги підприємств готельного і ресторанного бізнесу, збереження та збільшення сегменту лояльних споживачів, формування цільового ринку збуту для досягнення мети господарської діяльності в умовах невизначеності і високих темпів змін у зовнішньому середовищі.

Предметом вивчення дисципліни є стратегічна маркетингова діяльність суб'єкта готельного і ресторанного бізнесу, що спрямована на задоволення споживачів готельних та ресторанних послуг..

Завданнями вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг в готельному та ресторанному бізнесі» спрямовані на набуття майбутніми фахівцями сфери гостинності теоретичних та практичних знань щодо:

- застосування теоретичних та методологічних положень стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі
- визначення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі;
- проведення маркетингового стратегічного аналізу підприємницького внутрішнього середовища готельного і ресторанного бізнесу;
- моніторингу споживачів готельних та ресторанних послуг;
- розроблення маркетингових стратегій підприємств готельного і ресторанного бізнесу;
- впровадження цифрової маркетингової стратегії

- підприємств готельного і ресторанного бізнесу;
- маркетингової стратегії сегментації ринку, вибору цільового ринку, позиціонування підприємств готельного і ресторанного бізнесу;
 - маркетингової стратегії взаємовідносин на ринку готельних та ресторанних послуг;
 - контролінгу маркетингових стратегій підприємств готельного і ресторанного бізнесу.

2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

знання

- організації готельного і ресторанного бізнесу (концепції та формати готелів і ресторанів, основні тренди готельного і ресторанного бізнесу, основи організації ресторанної і готельної діяльності);
- маркетингу (маркетингові дослідження кон'юнктури ринку, сегментація ринку, методи та інструменти управління попитом і пропозицією, технології активізації продажів, маркетингова товарна політика)

вміння

- здійснювати пошук і використання маркетингової інформації;
- проводити маркетингових дослідження.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Стратегічний маркетинг в готельному та ресторанному бізнесі», як основна компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за освітньо-професійною програмою:

«Готельний і ресторанний девелопмент» (ОС магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 1.	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	1
ЗК 2.	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	3-5
ЗК 3.	Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей	6, 8
ЗК 4.	Здатність працювати в команді	7, 9
ЗК 5.	Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології	2
ЗК 6.	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	10
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
СК 1.	Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати	1-2

	міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу	
СК 3.	Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу	3-5
СК4.	Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, зокрема розробляти бізнес-плани створення та розвитку напрямів діяльності, послуг	6-8
СК 6.	Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами	9
СК 7.	Здатність до підприємницької діяльності	6-8
СК 11.	Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу, зокрема для розроблення та прийняття ефективних проектних рішень, здійснення супроводу процесу девелопменту об'єкта.	7-8
СК 12.	Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.	10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
1.	Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.	6-9
2.	Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу	1-2, 9
4.	Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг, зокрема для реалізації проектів в сфері гостинності	3-5
5.	Оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень	6-9
6.	Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності	1-2

7.	Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій)	3-5
8.	Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.	7-9
10	Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань	4
11.	Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах	3-5, 10
12.	Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються	5, 9

4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного маркетингу

Тема 1. Сутність, цілі та завдання стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі

Стратегічний маркетинг як концепція та прикладний інструментарій. Термінологічний апарат стратегічного маркетингу. Об'єкт, суб'єкт, предмет, рівні та етапи стратегічного маркетингу. Місце стратегічного маркетингу у системі стратегічного менеджменту суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу. Генеза стратегічного маркетингу як концепції.

Цілі та завдання стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі. Імплементация технології SMART у стратегічний маркетинг. Застосування SMART для обґрунтування цілей та вирішення завдань стратегічного маркетингу в підприємствах готельного і ресторанного бізнесу за рівнями. Інтегрованість місії, маркетингових цілей та завдань стратегічного маркетингу на основі технології SMART. Формування «дерева стратегічних маркетингових цілей» підприємства для досягнення цілей розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу.

Інтегрованість стратегічного та операційного маркетингу. Взаємозалежність стратегічного маркетингу і процесу формування пропозиції на ринку готельних та ресторанних послуг.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 2, 4, 5.

Додатковий: 6, 8, 10, 11, 12.

Інтернет-ресурси: 13, 15, 21-23.

Тема 2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі

Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингу в умовах цифровізації. Методи формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингу на ієрархічних рівнях управління. Функції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингу.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингу як процес: збору, накопичення, аналізу та оновлення інформації про стан ринку готельних та ресторанних послуг; передачі інформації цільовим аудиторіям споживачів; виконання структурованих та неструктурованих завдань стратегічного маркетингу; визначення причин погіршення стану та умов розвитку напрямів господарської діяльності; процес розробки реалізації та контролю стратегії та тактики бізнесу.

Застосування системного підходу до формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингу. Системно-функціональний, системно-елементний, системно-структурний, системно-комунікаційний, системно-інтеграційний базис формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингу.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 2, 4, 5.

Додатковий: 6, 9, 12.

Інтернет-ресурси: 14, 15, 20, 22.

Змістовий модуль 2. Методологічні основи стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі

Тема 3. Маркетинговий стратегічний аналіз підприємницького середовища готельного і ресторанного бізнесу

Сутність підприємницького середовища готельного і ресторанного бізнесу. Цілі та принципи маркетингового стратегічного аналізу підприємницького середовища. Процес і етапи маркетингового стратегічного аналізу сфери гостинності. Маркетинговий стратегічний аналіз підприємницького середовища як інформаційна база для прийняття стратегічних рішень. Наслідки проведення та ігнорування маркетингового стратегічного аналізу підприємницького середовища готельного і ресторанного бізнесу.

Фактори підприємницького середовища готельного і ресторанного бізнесу за ієрархічними рівнями. Контрольовані та неконтрольовані чинники маркетингового макросередовища суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу. Застосування концепції «чорний лебідь» у маркетинговому стратегічному аналізі. Визначення маркетингової активності як складової ділової активності підприємства. Види періодичності збору інформації за потенційними змінами підприємницького середовища готельного і ресторанного бізнесу. Прогнозування потенційних змін у підприємницькому

середовищі підприємств на основі використання методів: екстраполяції, моделювання та інтуїції, Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 4, 5.

Додатковий: 6, 7, 8, 11.

Інтернет-ресурси: 13-15, 19, 20, 23.

Тема 4. Маркетинговий стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємств готельного і ресторанного бізнесу

Мета, предмет, об'єкти та суб'єкти маркетингового стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств. Зміст, завдання, організація та етапи маркетингового стратегічного аналізу внутрішнього середовища суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу. Функціональні цілі маркетингового стратегічного аналізу. Методи маркетингового стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного і ресторанного бізнесу.

Маркетинговий стратегічний аналіз внутрішнього середовища як інформаційна база для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Маркетинговий стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємств готельного і ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. Ідентифікація рівнів невизначеності та особливості проведення маркетингового стратегічного аналізу для кожного з них.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 3, 5.

Додатковий: 6, 7, 8, 10, 11, 12.

Інтернет-ресурси: 15-18, 19-22.

Тема 5. Маркетинговий стратегічний аналіз споживачів готельних та ресторанних послуг

Маркетинговий стратегічний аналіз потреб споживачів готельних та ресторанних послуг. Структура споживчої цінності готельної послуги та ресторанної продукції. Цілі маркетингового стратегічного аналізу споживачів. Методи та етапи маркетингового стратегічного аналізу потреб споживачів готельних та ресторанних послуг.

Визначення та дослідження факторів споживчої поведінки на ринку готельних та ресторанних послуг. Ситуаційні та стратегічні фактори у прийнятті рішень щодо придбання споживачами готельних та ресторанних послуг. Маркетинговий стратегічний аналіз споживачів готельних та ресторанних послуг на основі методики «VALS+». Маркетинговий стратегічний аналіз споживачів готельних та ресторанних послуг на основі технології OPERA Enterprise Solution.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 3, 4, 5.

Додатковий: 6, 7, 8, 10.

Інтернет-ресурси: 14, 19-22.

Змістовий модуль 3. Прикладні основи стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі

Тема 6. Маркетингові стратегії в готельному і ресторанному бізнесі

Сутність маркетингової стратегії підприємства. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємств. Взаємозв'язок корпоративної та функціональної маркетингової стратегії. Взаємозв'язок бізнес-стратегії та функціональної маркетингової стратегії. Функціональні маркетингові стратегії.

Визначення корпоративної стратегії на основі моделювання матриць І. Ансоффа, Д. Аакера, моделювання кубу корпоративних стратегій залежно від ареалу ринку, ринкових потреб у послугах, технологіях виробництва та реалізації послуг. Сутність портфельних стратегій. Сутність маркетингових стратегій росту.

Джерела створення конкурентних переваг підприємств готельного і ресторанного бізнесу. Сутність та види стратегії дистрибуції. Сутність та види стратегії ціноутворення.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 4, 5.

Додатковий: 8, 9, 10, 12.

Інтернет-ресурси: 14-15, 17, 20.

Тема 7. Цифрові маркетингові стратегії у готельному і ресторанному бізнесі

Місце маркетингової цифрової стратегії в ієрархії стратегій. Цифровізація маркетингової діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу. Трансформація функції стратегічного маркетингу. Управління досвідом споживача. Крауд-маркетинг. Зовнішній digital-аналіз: пошук ніш і інсайтів, аналіз ринку і конкурентів, інструментарій. Внутрішній digital-аналіз: аналіз поведінки споживачів, аналіз продажів, аналітичні фреймворки, модель атрибуції і інструментарій. Керування продажами і брендингом в цифровому середовищі. Формування цифрової маркетингової стратегії і управління маркетинговим комплексом готелів і ресторанів. Нові ефективні технології в digital-маркетингу (штучний інтелект, сторітеллінг і нові формати відеомаркетинга).

Список рекомендованих джерел:

Основний: 2, 4, 5.

Додатковий: 6, 7, 8, 10, 11, 12.

Інтернет-ресурси: 15, 19-22.

Тема 8. Маркетингові стратегії сегментації ринку, вибору цільового ринку, позиціонування підприємств готельного і ресторанного бізнесу

Сутність концепції STP-маркетингу. Сегментація ринку готельних та ресторанних послуг. Цільовий ринок підприємств готельного і ресторанного бізнесу. Позиціонування підприємств на ринку готельних та ресторанних послуг.

Стратегічне значення застосування STP-маркетингу для функціонування підприємств готельного і ресторанного бізнесу. Основні ознаки сегментації ринку готельних та ресторанних послуг: географічні, демографічні, соціально-економічні, психологічні, поведінкові.

Маркетингові стратегії сегментації ринку готельних та ресторанних послуг. Технології стратегічного маркетингу на цільових ринках. Стратегічні пріоритети щодо позиціонування підприємства та позиціонування послуг. Позиціонування послуг готелів та ресторанів.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 3, 4, 5.

Додатковий: 6, 11, 12.

Інтернет-ресурси: 13, 15, 17, 23.

Тема 9. Маркетингова стратегія взаємовідносин на ринку готельних та ресторанних послуг

Концепція маркетингу взаємовідносин у системі стратегічного маркетингу. Ознаки мультисуб'єктності взаємовідносин на ринку готельних та ресторанних послуг. Формування мережі взаємовідносин на ринку готельних та ресторанних послуг. Маркетингова технологія CRM на ринку готельних та ресторанних послуг. Маркетинг взаємовідносин зі споживачами готельних та ресторанних послуг як інструмент маркетингу сервісу.

Маркетинг взаємовідносин з партнерами на ринку готельних і ресторанних послуг. Партнерські взаємовідносини всередині підприємства: працівник як внутрішній споживач. Операційний та аналітичний інструментарій формування маркетингової стратегії CRM.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 4, 5.

Додатковий: 6, 7, 9, 12.

Інтернет-ресурси: 18, 21-23.

Тема 10. Контролінг маркетингових стратегій суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу

Контролінг у системі стратегічного маркетингу. Інструментарій стратегічного контролінгу маркетингових стратегій. Завдання стратегічного контролю маркетингових стратегій. Структура системи контролінгу маркетингових стратегій. Концепція стратегічного контролю маркетингових стратегій.

Портфельний аналіз; аналіз маркетингового потенціалу; аналіз сильних та слабких сторін; аналіз конкуренції; стратегічні розриви; крива життєвого циклу продукту у системі контролінгу маркетингових стратегій.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 2.

Додатковий: 6, 7, 12.

Інтернет-ресурси: 16, 18, 22.

5 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С. Косар. Львів: Видавництво Львівської політехніки: 2012. – 256 с.
2. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми Навчальний посібник / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2010. – 246 с.
3. Пащук О. Маркетинг послуг. Стратегічний підхід Навчальний посібник / О. Пащук. – К. : Професіонал, 2012. – 560 с.
4. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management – 14th ed 2017 812 p.
5. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. & Baloglu, S. 2017. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th edition. Pearson: England – 658 p.

Додатковий

6. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М. Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010. – 524 с.
7. Almquist E., Cleghorn J., Sherer L. (2018) The B2B Elements of Value / E. Almquist, J. Cleghorn, L. Sherer. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>.
8. Andreasen A. Strategic Marketing for Non-Profit Organizations / A. Andreasen, P. Kotler. – Publisher : Prentice Hall, 2018. – 504 p.
9. David W. Cravens, N. Piercy Strategic Marketing. – Publisher : McGraw-Hill/Irwin, 2009. – 800 p.
10. Cravens D. Strategic Marketing / D. Cravens, N. Piercy. – Publisher : McGraw-Hill/Irwin, 2012. – 672 p.
11. E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 14th ed. (Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2012).
12. D. Chhabra Strategic Marketing in Hospitality and Tourism: Building a 'SMART'/ D.Chhabra Arizona State University, Phoenix, AZ, USA, 2015. – 274 p.

Інтернет-джерела

13. Стратегічне маркетингове планування для ресторанів та готелів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ignitecreates.com/blog/strategic-marketing-planning-for-restaurants-hotels/>.
14. The complete guide to hotel marketing in 2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.siteminder.com/r/hotel-marketing-this-year/>
15. Basics That Every Hotel Marketing Plan Should Include [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.socialtables.com/blog/hotel-sales/hotel-marketing-plan/>

16. Ефективний маркетинговий план для готельного та ресторанного господарства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotel-restaurant-industry-43767.html>.
17. Стратегії маркетингу готелів в епоху COVID [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.revfine.com/hotel-marketing-strategies/>.
18. Effective Marketing Strategies for the Hospitality Industry [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4089064.html>
19. Тематичні дослідження цифрового маркетингу з вашого ринку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/success-stories/local-case-studies/>
20. Як розкрити потенціал вашого бренду в Інтернеті за допомогою стратегічного партнерства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/future-of-marketing/management-and-culture/strategic-brand-partnerships/>
21. Digital Transformation [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/future-of-marketing/digital-transformation/>
22. Agency Conversations: How to be future-ready through digital transformation [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/future-of-marketing/digital-transformation/digital-first-marketing-growth/>
23. Cvent Guest [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/smerf-marketing-strategy>.

* Курсивом виділено джерела, які знаходяться у бібліотечному фонді КНТЕУ