

ДЕЕВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

*кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Тюменского государственного университета, г. Тюмень
a.s.deev@utmn.ru*

ЧЕРНОМОРЧЕНКО СВЕТЛАНА ИВАНОВНА

*кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Тюменского государственного университета, г. Тюмень
s.i.chernomorchenko@utmn.ru*

**МАРКЕТИНГ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТЮМЕНСКОГО РЕГИОНА**

Аннотация. Статья посвящена исследованию маркетинговых стратегий в ресторанном бизнесе и их влиянию на повышение инвестиционной привлекательности Тюменского региона. В процессе исследования определены ключевые маркетинговые инструменты, которые могут способствовать развитию ресторанного сектора и привлечению инвестиций в регион. Специальное внимание уделено изучению локальной специфики, потребительских предпочтений и тенденций в сфере общественного питания, а также анализу успешных практик маркетинга в ресторанной индустрии. Обоснована необходимость комплексного подхода к маркетинговым активностям, включающего брендирование, использование цифровых технологий, повышение качества обслуживания и эффективное управление репутацией. Выводы, сделанные в статье, предоставляют рекомендации для предпринимателей, инвесторов и представителей местных органов власти по оптимизации маркетинговых стратегий и созданию благоприятных условий для привлечения инвестиций в ресторанный бизнес Тюменского региона.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, инвестиционная привлекательность, Тюменский регион, цифровые технологии, брендирование, управление репутацией, потребительские предпочтения.

В настоящее время ресторанный бизнес, являясь неотъемлемой частью индустрии гостеприимства, играет важнейшую роль в экономическом развитии любого региона. Он способствует созданию рабочих мест, стимулирует развитие смежных отраслей, улучшает качество жизни местного населения и привлекает туристов. В данной статье рассматриваются основные аспекты влияния ресторанного бизнеса на экономику Тюменского региона и его ключевые экономические показатели.

Ресторанный сектор является значительным работодателем. Он не только предлагает массу рабочих мест для неквалифицированного и квалифицированного труда, но и способствует профессиональному развитию и социальной мобильности. Сейчас в ресторанном бизнесе рабочие места варьируются от поваров и официантов до менеджеров и обеспечивающего персонала, что позволяет широко охватить население региона. При этом следует выделить несколько видов трудоустройства, актуальных для ресторанного бизнеса:

1. Прямое трудоустройство: рестораны напрямую нанимают сотрудников для различных должностей, создавая значительное количество рабочих мест.

2. Косвенное трудоустройство: вспомогательные службы, такие как поставщики продуктов питания, уборка и безопасность, также получают дополнительные экономические выгоды от ресторанного бизнеса.

Следует отметить, что развитие ресторанного бизнеса стимулирует активный рост ряда смежных отраслей, таких как сельское хозяйство, пищевая промышленность, строительство и разного рода услуги. Влияние ресторанов на эти сектора является многослойным.

1. Пищевая промышленность и сельское хозяйство: рестораны являются крупными заказчиками сельхозпродукции и продуктов питания. Например, спрос на свежую продукцию стимулирует местных фермеров к увеличению производства и улучшению его качества.

2. Строительство и ремонт: открытие и модернизация ресторанов требует значительных строительных и ремонтных работ, что приносит доход строительным компаниям.

Важно, что рестораны способствуют улучшению качества жизни местного населения посредством предоставления разнообразного питания и создания мест для социального взаимодействия. Это особенно важно в крупных городах и туристических центрах, где разнообразие и качество ресторанных услуг является значимым показателем уровня жизни. В настоящее время рестораны Тюменского региона служат местами для социализации, отдыха и проведения

культурных мероприятий. Например, рестораны РК ООО «Максим» активно взаимодействуют с культурологами Филиппом и Екатериной Тарасовой и организуют кинолекторий по просмотру и обсуждению концептуальных фильмов всемирно известных режиссеров. Радиостанция «Наше радио» организует совместно с ресторанами г. Тюмени и г. Тобольска открытые подкасты с привлечением музыкантов и музееведов. В мае 2024 г. с большим успехом прошел в ресторане «Столица деревень» открытый подкаст с блогером-миллионником, ведущим и пианистом Лоренцо Баньяти. В мероприятии приняли участие руководство департамента культуры Тюменской области и радиостанции «Наше радио». В апреле 2024 года с успехом прошел форум «Эстетика. Репутация. Бренд. Создаем будущее», в котором наряду с другими предпринимателями приняли участие рестораторы гг. Тюмени и Тобольска и жители региона. Форум показал взаимосвязь ресторанного бизнеса и творчества, открыл новые перспективы в развитии заведений ресторанного бизнеса региона, выявил наиболее перспективные методы и разработки.

В современном ресторанном бизнесе следует отметить такую особенность, как наличие ресторанов различных кухонь, что способствует кулинарному разнообразию и удовлетворению потребностей населения в качественном питании. Подобное разнообразие кухонь может стать основой для проведения разнообразных гастропадов для жителей других регионов нашей страны, так как, по нашему мнению, туристическая привлекательность региона напрямую зависит от уровня развития в нем ресторанного бизнеса. Качественные и уникальные рестораны могут стать важным фактором, привлекающим туристов, что в свою очередь способствует увеличению доходов региона. При этом следует выделить несколько важных направлений в развитии ресторанного бизнеса, которые, без сомнения, способствуют инвестиционной привлекательности региона:

✓ рестораны с особой кулинарией: уникальные рестораны с местной кухней могут стать важной достопримечательностью региона. В этом плане интересна деятельность ресторана-музея «Чум» (г.Тюмень), шеф-повар которого Наталья Ивановна Трапезникова признана в 2023 году лучшим шеф-поваром России. Ресторан-музей

«Чум» является визитной карточкой ресторанного бизнеса Тюменского региона, ежедневно его посещают туристы из других городов России, чтобы ознакомиться с шедеврами северной кухни. Деятельность ресторана-музея высоко оценил строгий критик, блогер Макс Бранд, что позитивно влияет на имидж и репутацию ресторана в российском сообществе. Ресторан «Чум» является участником всех международных и региональных фестивалей и выставок. Активно представляет свое меню в социальных сайтах, проводит музыкальные вечера, формируя лояльного потребителя. В летнее время стало традицией устраивать для клиентов выезды на природу с дегустацией уникальных блюд;

✓ участие ресторанов в международных фестивалях и мероприятиях. Организация гастрономических фестивалей и мероприятий позволяет привлекать туристов и увеличивать доходы региона. Для ведущих ресторанов Тюменского региона стало традицией участие в форуме «Сибирь на вкус», который стал платформой для обмена творческими инновационными идеями.

Ресторанный бизнес имеет множество аспектов влияния на экономику региона. Он вносит значительный вклад в создание рабочих мест, стимулирует развитие смежных отраслей, улучшает качество жизни местного населения и привлекает туристов. В совокупности все эти факторы делают ресторанный бизнес одним из ключевых элементов регионального экономического развития. Анализ и поддержка этого сектора могут стать стратегически важными для устойчивого роста и процветания региона. Ресторанный бизнес, являясь одной из ключевых составляющих индустрии гостеприимства, требует тщательно продуманной маркетинговой стратегии для привлечения и удержания клиентов. В условиях высокой конкуренции важно эффективно использовать все элементы маркетинга, чтобы выделиться на рынке и создать устойчивую базу лояльных клиентов.

В данной статье рассмотрим основные аспекты маркетинга в ресторанном бизнесе и их роль в достижении успеха. Первым этапом

разработки маркетинговой стратегии является тщательный анализ рынка и определение целевой аудитории:

- ✓ маркетинговое исследование: изучение тенденций рынка, анализ конкурентов и потребительских предпочтений позволяет выявить вакантные ниши и возможные направления для развития;

- ✓ сегментация аудитории: разделение рынка на отдельные сегменты позволяет более точно таргетировать маркетинговые усилия. Сегментация может осуществляться на основе демографических, географических, психографических и поведенческих критериев. Успешный ресторан должен предложить что-то уникальное для своих клиентов.

Эффективный ресторанный маркетинг складывается из следующих элементов:

- ✓ дифференциация продукта: разработка уникального меню, использование редких ингредиентов или внедрение авторской кухни помогает привлечь внимание клиентов;

- ✓ атмосфера и интерьер ресторана: создание уникальной атмосферы и дизайна интерьера, которые соответствуют бренду и привлекают целевую аудиторию. Создание сильного бренда и поддержание хорошей репутации — ключевые аспекты маркетинга;

- ✓ логотип и фирменный стиль: проектирование запоминающегося логотипа и единого визуального стиля для всех маркетинговых материалов способствует узнаваемости бренда;

- ✓ отзывы клиентов и социальное доказательство: активная работа с отзывами клиентов на онлайн-платформах и в социальных сетях играет важную роль в формировании репутации ресторана. Так, основатель РК ООО «Максим» Лариса Невидайло ежемесячно общается с клиентами ресторанов и кофеен сети в прямом эфире, на все звонки отвечает лично, четко контролирует работу с негативными отзывами. Без сомнения, в современном мире цифровые каналы маркетинга играют решающую роль в привлечении клиентов;

- ✓ социальные сети: ведение активных аккаунтов в социальных сетях и мессенджерах, таких как ВКонтакте, Одноклассники, Дзен, Телеграм, позволяет взаимодействовать с аудиторией, проводить конкурсы и акции, делиться новостями и фотографиями блюд;

✓ SEO и контент-маркетинг: оптимизация сайта ресторана для поисковых систем и ведение блога с полезным контентом (например, рецепты, советы шеф-повара) помогает увеличить органический трафик;

✓ email-маркетинг: регулярные рассылки с новостями, акциями и приглашениями на мероприятия помогают поддерживать связь с постоянными клиентами и стимулировать повторные визиты.

Создание программ лояльности и внедрение специальных предложений стимулирует клиентов к повторным визитам:

✓ карты лояльности: предложения бонусных баллов за каждую покупку, которые можно обменять на бесплатные блюда или скидки;

✓ сезонные и тематические акции: оформление различных акций в зависимости от сезона или праздников привлекает клиентов в определенные периоды.

Для активизации деятельности современного ресторана важно сотрудничество с другими бизнесами или известными личностями, что может значительно усилить маркетинговый эффект. При этом следует выделить такие направления:

✓ коллаборации с местными производителями: совместные проекты с местными фермерами, виноделами, пивоварнями и прочими производителями добавляют уникальности меню и увеличивают локальную привлекательность;

✓ медиартнерства: организация мероприятий с участием известных блогеров, влиятельных лиц или медиартнеров способствует широкому охвату аудитории.

Таким образом, маркетинг в ресторанном бизнесе представляет собой многоуровневую и комплексную задачу, требующую учета множества факторов: от анализа рынка до внедрения цифровых технологий и разработки программ лояльности. Успешное применение этих аспектов способствует высокому уровню привлечения и удержания клиентов, усиливает бренд и обеспечивает конкурентное преимущество на рынке.

Рассмотрим несколько примеров успешного маркетинга ресторанного бизнеса, который значительно влиял на развитие своих регионов:

1. Кампании по продвижению местной кухни в Теллурайде, штат Колорадо, США. Теллурайд, небольшой горнолыжный город в штате Колорадо, известен своими природными красотами и активным отдыхом. Однако благодаря умелому маркетингу ресторанов местной кухни город стал также популярным гастрономическим направлением. В маркетинге по продвижению местной кухни в Теллурайде были выделены следующие направления:

✓ фестиваль Telluride Culinary & Arts Festival: этот ежегодный фестиваль привлекает известных шеф-поваров и гурманов со всего мира. Мероприятие освещается ведущими гастрономическими изданиями, что делает Теллурайд привлекательным не только для туристов, но и для инвесторов;

✓ использование в ресторанах местных ингредиентов: рестораны и кафе активно используют местные продукты, что подчеркивает уникальность региона и способствует укреплению связей с местными производителями.

2. Восстановление и развитие ресторанного бизнеса в Торонто, Канада.

Торонто известен своим многонациональным составом населения, что отражается в разнообразной кухне города. Целенаправленные маркетинговые кампании способствовали развитию ресторанной индустрии и повышению инвестиционной привлекательности. Основными направлениями в развитии ресторанного бизнеса стали:

✓ восстановление традиций местной кухни: кампания по поддержке местных ресторанов после пандемии включала маркетинг через социальные сети, участие знаменитых шеф-поваров и блогеров, а также проведение food-траков и рорир-заведений в различных частях города;

✓ внедрение кулинарных инноваций: Торонто активно продвигается как место для кулинарных экспериментов и инноваций, что привлекает иностранных инвесторов и туристов.

3. Гастрономические туры и фестивали в Провансе, Франция. Прованс — регион на юге Франции, исторически известный своими виноградниками и кулинарными традициями. Успешные маркетинговые проекты сделали этот регион еще более привлекательным для туристов и инвесторов:

✓ винные туры и дегустации: организация винных туров и дегустаций в местных винодельнях способствует привлечению туристов и развитию инвестиционной привлекательности региона;

✓ гастрономические мероприятия: ежегодные фестивали, такие как «Фестиваль лаванды» и «Фестиваль чеснока», привлекают тысячи туристов и способствуют развитию местного ресторанного бизнеса.

4. Для разработки основных направлений развития маркетинга в ресторанном бизнесе следует изучить и отечественный опыт. Особый интерес представляет развитие гастрономических кварталов в г. Москве. Москва активно развивается как международный гастрономический центр благодаря целенаправленным маркетинговым кампаниям и развитию гастрономических кварталов:

✓ Клево/Деро Moscow: бывшее здание Центрального рынка было превращено в современный гастрономический кластер, включающий множество ресторанов, кафе и других заведений. Проект привлекает огромное количество туристов и жителей города;

✓ кулинарные мастер-классы и мероприятия: регулярное проведение кулинарных мастер-классов, фестивалей и гастрономических туров делает Москву привлекательным местом для гастрономического туризма и инвестиций.

5. Реализация маркетинговых стратегий по развитию ресторанного бизнеса в исторических местах города Тюмени. Ярким примером такого подхода является запущенный ресторанным холдингом «МаксиМ» проект бара «Водокачка», расположенного на набережной реки Туры. Бар «Водокачка» позиционирует себя как бар с экстремально быстрым сервисом, летней и зимней верандой, разными напитками на краях, большим ассортиментом настоек и кухней в формате fast casual. Расположение заведения выбрано на основе исторического здания водокачки прибрежной станции «Тюмень»

городской железной дороги, построенной в конце XIX века. Культурный код бренда заведения складывается из истории — первая водонасосная станция в Западной Сибири, воды — рядом река, человек на 80% состоит из воды и креатива — набережная создана силами креативных индустрий. Целевой аудиторией заведения предполагаются молодые творчески настроенные профессионалы в своей деятельности, путешественники, ищущие новых впечатлений в яркой креативной и культурной среде. Исходя из этого, идентификация бренда формируется из трех составляющих:

1. Быть заметным:

- ✓ провокации;
- ✓ яркие события;
- ✓ перформансы;
- ✓ выступления уличных артистов;
- ✓ самая стильная веранда в городе;
- ✓ труба как арт-инсталляция;
- ✓ шайба как холст для художников;
- ✓ оформление интерьера от молодых художников;
- ✓ дерзкий tone of voice в социальных сетях.

2. Быть любим:

- ✓ гибкое меню, специальные предложения;
- ✓ готовим в зале или на улице — блины, паэлья, мидии...;
- ✓ фотозоны на входе со смыслом;
- ✓ возможность самовыражаться команде проекта.

3. Быть проще:

- ✓ отсутствие стандартов обслуживания;
- ✓ отсутствие должностей (у всех одинаковый функционал — встречать и общаться с гостями);
 - ✓ самообслуживание (заказ блюд на открытой кухне, самостоятельный налив напитков, вендинг);
 - ✓ простая понятная еда;
 - ✓ простая подача и сервировка.

Такая самопрезентация бренда позволяет добиться максимального взаимодействия с потенциальным потребителем и удовлетво-

ритель ожидания и потребности целевой аудитории. Развитие ресторанного бизнеса может стать важным катализатором экономического роста и повышения инвестиционной привлекательности региона. Грамотное использование маркетинговых стратегий позволяет не только привлечь туристов и улучшить качество жизни местных жителей, но и создать благоприятный климат для инвесторов. В данном тексте рассмотрим ключевые стратегии повышения инвестиционной привлекательности региона через маркетинг ресторанного бизнеса.

Одной из эффективных стратегий является создание кулинарных кластеров, которые объединяют лучшие рестораны, кафе и другие гастрономические заведения в одном месте:

- ✓ гастрономические кварталы: организация специальных районов или улиц, где сосредоточены ресторанные и кулинарные заведения, способствует привлечению туристов и создает устойчивый поток клиентов;

- ✓ коворкинг-рестораны: специализированные пространства, где можно не только поесть, но и поработать, встретиться, проводить мероприятия, становятся популярными среди молодых профессионалов и предпринимателей.

Проведение регулярных гастрономических мероприятий и фестивалей является мощным инструментом маркетинга, способствующим привлечению внимания к региону:

- ✓ фестивали местной кухни: организация фестивалей, посвященных местной кухне и продуктам питания, позволяет продемонстрировать культурное и кулинарное наследие региона;

- ✓ международные гастрономические события: привлечение известных международных шеф-поваров и участников кулинарных шоу добавляет престижности и привлекает внимание СМИ.

Пропаганда использования местных продуктов и экотуризма помогает формировать уникальный образ региона и привлекать заинтересованных потребителей:

- ✓ фермерские ярмарки и рынки: регулярные фермерские ярмарки и рынки способствуют развитию местного сельского хозяйства и представляют регион как экологически чистую область;

✓ поддержка местных производителей: сотрудничество ресторанов с местными фермерами и производителями создает симбиотическую экономическую среду, выгодную для всех участников.

В современном мире цифровой маркетинг является обязательным компонентом успешных стратегий привлечения клиентов и инвесторов, с помощью таких технологий как активность в социальных сетях и онлайн-бронирование:

✓ активность в социальных сетях: регулярные посты, истории и акции в социальных сетях и мессенджерах, таких как ВКонтакте, Одноклассники, Дзен, Телеграм позволяют поддерживать связь с аудиторией и привлекать новых клиентов;

✓ онлайн-бронирование и доставка: удобные и эффективные онлайн-сервисы для бронирования столиков и доставки блюд увеличивают приток клиентов и улучшают клиентский опыт.

Профессиональный рост и развитие персонала ресторанного бизнеса напрямую влияют на качество услуг и общее впечатление от региона. Для профессионального роста и развития персонала важно реализовывать:

✓ тренинги и мастер-классы: регулярное обучение персонала, повышение его квалификации и мастер-классы от ведущих шеф-поваров создают высококлассный сервис;

✓ стипендиальные программы: поддержка молодых талантов через стипендиальные программы и образовательные гранты в сфере кулинарного искусства делает регион привлекательным для талантливой молодежи.

Создание коллабораций и партнерств с другими бизнесами и брендами может значительно усилить маркетинговый эффект и улучшить инвестиционную привлекательность региона:

✓ коллаборации с местными брендами: совместные проекты с известными региональными или национальными брендами привлекают внимание и создают уникальные предложения для клиентов;

✓ партнерства с туристическими агентствами: комплексные туристические пакеты, включающие посещение ресторанов, экскурсий и событий, увеличивают туристический поток и доходы региона.

Выводы

Развитие ресторанного бизнеса может существенно повысить экономическую привлекательность и конкурентоспособность региона. Для достижения этой цели важно не только инвестировать в маркетинговые кампании, но и активно поддерживать и продвигать уникальные кулинарные традиции и инновации. Инвестиции в маркетинговые кампании и поддержка ресторанного бизнеса играют ключевую роль в укреплении экономики региона. Вот несколько рекомендаций для успешного достижения этих целей:

1. Создание и финансирование маркетинговых компаний:

- ✓ разработка стратегических планов: региональные власти и бизнес должны совместно разработать и реализовать стратегические маркетинговые планы, направленные на продвижение региона как гастрономического направления;

- ✓ целевая реклама: использование целевой рекламы через социальные сети, поисковые системы и специализированные гастрономические порталы для привлечения туристов и инвесторов;

- ✓ партнерство с медиа: заключение партнерских соглашений с гастрономическими журналами, телевидением и онлайн-платформами для освещения региональных событий и новых ресторанов.

2. Поддержка стартапов и малых ресторанов:

- ✓ субсидии и гранты: предоставление финансовой поддержки молодым рестораторам и стартапам в виде субсидий и грантов на открытие и развитие бизнеса;

- ✓ легализация и упрощение процедур лицензирования: упрощение процедур получения необходимых лицензий и разрешений для ресторанного бизнеса;

- ✓ бизнес-инкубаторы: создание бизнес-инкубаторов или центров поддержки, где рестораторам можно получить консультации, обучение и доступ к ресурсам.

3. Инфраструктурное развитие:

- ✓ обновление и улучшение городской инфраструктуры: развитие транспортной доступности, благоустройство общественных пространств и создание условий для пешеходных туров;

- ✓ создание гастрономических кластеров: объединение ресторанов, кафе, рынков и фермерских ярмарок в специализированные

кулинарные кластеры, которые станут центрами притяжения туристов и местных жителей;

✓ продвижение уникальных кулинарных традиций и инноваций играет важную роль в создании конкурентного преимущества для региона. Вот несколько рекомендаций по этому направлению:

1. Поддержка и продвижение местных продуктов:

✓ фермерские рынки и ярмарки: организация регулярных фермерских рынков и ярмарок, где местные производители могут представлять свою продукцию;

✓ сертификация и брендинг: введение сертификации и создание ярких брендов для местной продукции, что повысит ее узнаваемость и доверие потребителей.

2. Проведение гастрономических фестивалей и мероприятий:

✓ фестивали местной кухни: организация ежегодных фестивалей, посвященных местным кулинарным традициям, с участием местных и приглашенных шеф-поваров;

✓ кулинарные мастер-классы и туры: проведение мастер-классов и кулинарных туров, которые позволят гостям погрузиться в местную гастрономию и узнать о ее особенностях.

3. Инвестиции в кулинарные инновации:

✓ исследовательские центры: создание исследовательских центров и лабораторий, где будут разрабатываться новые кулинарные техники и блюда, основанные на местных традициях и продуктах;

✓ инкубаторы гастрономических стартапов: поддержка гастрономических стартапов и инновационных проектов через инкубаторы и акселераторы, предоставляющие ресурсы и знания для развития бизнеса.

4. Привлечение и обучение талантов:

✓ образовательные программы: создание образовательных программ и курсов для обучения молодых поваров и специалистов в области ресторанного бизнеса;

✓ стипендиальные программы: введение стипендиальных программ и грантов на обучение и стажировки в ведущих кулинарных школах мира.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Boone L.E., Kurtz D.L. (2018). *Contemporary Marketing* (18th ed). Cengage Learning.
2. Enz C.A. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (2nd ed). Wiley.
3. Harrington R.J., Ottenbacher M.C. (2016). Managing Quality Time and Productivity Dimensions of Hotel Restaurant Employees: A conceptual model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 327-336.
4. Hudson S. (2017). *Customer Service in Tourism and Hospitality*. Goodfellow Publishers.
5. Grewal, D., Levy M. (2020). *Marketing* (6th ed). McGraw-Hill Education.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
7. Kimes S.E. (2017). *Successful Tactics for Increasing Restaurant Sales*. Cornell University.
8. Kim W.G., Moon Y.J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 144-156.
9. Kotler P., Keller K.L. (2016). *Marketing Management* (15th ed). Pearson.
10. Line N.D., Hanks L. (2019). The effects of organizational reputation and supervisory support on service employees' job performance and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 160-168.
11. Morrison A.M. (2018). *Hospitality and Travel Marketing* (5th ed). Delmar Cengage Learning.
12. Nieves J., Segarra-Ciprés M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
13. Vazquez J., Xu, X. (2016). Risk, revenue, and regulation: A review of safety and soundness issues in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Financial Management*, 24 (1), 1-19.
14. Walker J.R. (2017). *The Restaurant: From Concept to Operation* (8th ed). Wiley.
15. Wood R.C. (2018). *Restaurant Management: Customers, Operations, and Employees* (4th ed). Routledge.