

DOI 10.31483/r-168339

Зюкина Светлана Леонидовна

Игнатъева Ирина Федоровна

Ярцева Анна Александровна

РОЛЬ МАСТЕР-КЛАССОВ В СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация: в главе исследуется значение мастер-классов как одного из ключевых инструментов для усиления конкурентных позиций организаций в сфере гостеприимства. Высокая значимость темы продиктована усилением соперничества на рынке отельных и ресторанных услуг, где традиционные методы привлечения клиентов теряют свою первоначальную эффективность. В работе раскрывается сущность мастер-класса с позиций интеграции управленческого, внешнего и внутреннего маркетингового подходов. Анализируются каналы воздействия интерактивных форматов на конкурентоспособность бизнеса через формирование уникального торгового предложения, наращивание кадрового потенциала, выстраивание долгосрочной эмоциональной связи с гостями и приумножение репутационных активов. Предлагаются критерии оценки результативности мастер-классов и практические рекомендации по их внедрению в операционную деятельность предприятий индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: конкурентоспособность, мастер-класс, индустрия гостеприимства, маркетинговые инструменты, уникальное торговое предложение, клиентский опыт, кадровый потенциал, репутационный капитал.

Abstract: the chapter explores the significance of master classes as a key tool for enhancing the competitive positioning of organizations within the hospitality sector. The high relevance of the topic is driven by escalating rivalry in the hotel and restaurant markets, where traditional customer acquisition methods are losing their initial effectiveness. The study clarifies the core essence of a master class through the integration of managerial, external, and internal marketing approaches. It analyzes the specific channels through which interactive formats impact overall business

competitiveness, including the formation of a unique value proposition, human resource capacity building, the development of long-term emotional connections with guests, and the accumulation of reputational assets. Finally, the paper proposes performance evaluation criteria for master classes alongside practical recommendations for their integration into the operational activities of hospitality enterprises.

Keywords: *competitiveness, master class, hospitality industry, marketing tools, unique value proposition, customer experience, human resource capacity, reputational capital.*

В условиях насыщения индустрии гостеприимства классические методы ценовой и продуктовой конкуренции стремительно теряют свою эффективность. Способность предприятий сферы услуг сохранять и укреплять рыночные позиции в современных реалиях становится решающим условием их долгосрочного выживания и стратегического развития. При этом сам мировой рынок гостеприимства демонстрирует высокую динамику расширения. Согласно материалам аналитического отчета «State Of The Hospitality Market Report 2026», подготовленного международным агентством The Business Research Company, объем глобального рынка увеличился с 4,58 трлн долл. в 2025 г. до 5,29 трлн долл. в 2026 г. Среднегодовой темп прироста (CAGR) в рассматриваемом периоде достиг рекордных 15,5%, что подтверждает масштабную посткризисную трансформацию отрасли и открывает новые возможности для интеграции инновационных маркетинговых инструментов [27].

В России, особенно в крупнейших городах, конкурентная борьба также обостряется. Например, в Санкт-Петербурге, согласно информации сервиса «Яндекс Карты», число объектов общественного питания в период 2024–2025 годов увеличилось приблизительно на 6–8%, что соответствует динамике других городов-миллионников [17]. В подобных условиях традиционных методов привлечения и удержания посетителей становится явно недостаточно. Участникам рынка гостеприимства необходимо внедрять новые инструменты, позволяющие не только отличаться от конкурентов, но и выстраивать долговременную

приверженность аудитории как элемент проектирования клиентского опыта, как элемент социализации, создания культурных смыслов, межкультурного взаимодействия и управления впечатлениями, т. е. предприятия питания интегрируются в социокультурное пространство города [6, с. 26–30]. Это доказывает необходимость внедрения интерактивных форматов для создания ценностных потребительских впечатлений [13].

С другой стороны стоит обратить внимание на технологический бизнес-подход, где мастер-классы – это образовательный инструмент для специалистов, где даются прикладные инструменты (как посчитать конверсию ресторана, как настроить таргетированную рекламу, как превратить гостей в лояльных). Построение управляемой маркетинговой системы, отказ от интуитивного управления, где рестомакетинг эффективен в том случае, когда встроен в сквозную стратегию управления предприятием как непрерывный и измеряемый бизнес-процесс, где системный рестомакетинг связывается с качеством услуг и удовлетворением потребностей гостей [5; 12].

Именно в таком контексте особую актуальность приобретают мастер-классы – формат, который за последние годы прочно занял свою нишу в маркетинговом и управленческом арсенале отелей и ресторанов. В отличие от стандартной рекламы, мастер-классы дают гостю не просто информационный повод посетить заведение, а полноценный опыт взаимодействия с брендом, что в эпоху экономики впечатлений выходит на первый план. Сегодня путешественники всё чаще останавливают выбор не просто на удобном месте проживания, а на возможности получить яркие впечатления; высоким спросом пользуются проекты с нестандартным наполнением [19, с. 3].

Исходя из этого, цель настоящей работы состоит в выявлении роли мастер-классов в рамках стратегии по обеспечению конкурентоспособности предприятий, работающих в сфере гостеприимства, и в выработке прикладных рекомендаций по их грамотному внедрению.

Мастер-класс представляет собой способ интенсивного обучения и трансляции прикладного опыта от высококвалифицированного специалиста к группе

участников. Данный формат объединяет теоретическую часть с активным практическим вовлечением аудитории. Применительно к индустрии гостеприимства значение мастер-класса становится шире: он выполняет функции не только образовательного, но и коммуникационного, маркетингового, а также имиджевого инструмента.

Типологию мастер-классов в сфере гостеприимства можно строить по разным основаниям. По тематике выделяют *кулинарные занятия* (приготовление блюд разных национальных кухонь, выпечка, десерты), *сервисные тренинги* (правила обслуживания, работа с возражениями, этикет), *барменские и сомелье-классы* (создание коктейлей, дегустация и гастрономические сочетания), а также *управленческие сессии для персонала*. По формату проведения мастер-классы делятся на *открытые* (с привлечением гостей заведения), *закрытые* (только для сотрудников или специально приглашённых партнёров), *корпоративные* (в рамках обучения команд) и публичные (в ходе фестивалей или городских событий).

Так например, фуд-холл CityFood – уникальное пространство в Санкт-Петербурге площадью 4500 кв.м., объединяющее 23 авторских ресторана и 12 предприятий питания в формате *fasfood*, постоянно проводит на своих корнерах и в зоне «Творческая мастерская» различные мастер-классы, которые можно разделить на 4 группы [14; 21]:

1-я группа – фирменные мастер-классы и дегустации от корнеров – резидентов (интерактивные мастер-классы по правильной культуре поедания японского рамена от раменной «Буше» или мастер-класс по скручиванию нэмов – традиционных вьетнамских роллов от NGON и т. п.);

2-я группа – сезонные мастер-классы (трендовые боулы или полезные завтраки для ЗОЖ);

3-я группа – семейные и детские, дружеские и корпоративные интерактивы (бесплатные кулинарные мастер-классы для детей от 7 лет по приготовлению пиццы или лимонада, приготовление чая матча на кокосовом молоке и т. п.);

4-я группа – профессиональные мастер-классы для специалистов (Телемост «Гастрономические тренды двух столиц») [20].

Специфика организации мастер-классов в гостеприимстве определяется характером самого бизнеса. В отличие от производственного предприятия, где акцент может быть сделан исключительно на технологических процессах, в сфере гостеприимства важен комплексный подход: профессионализм, атмосфера, качество сервиса, визуальная привлекательность и эмоциональная составляющая.

Мастер-классы комплексно воздействуют на конкурентоспособность предприятия гостеприимства, затрагивая её ключевые параметры. В первую очередь мастер-класс даёт возможность сформировать уникальное торговое предложение (УТП), которое выделяет заведение на фоне множества похожих. В ситуации, когда варианты размещения и питания представлены в огромном количестве, каждому объекту необходимо стать заметным, заинтересовать и удержать клиента [2]. Мастер-класс, особенно если его проводит известный шеф-повар или приглашённый эксперт, создаёт уникальную причину для визита, которую невозможно получить в другом месте. Сеть ресторанов «Блок» периодически проводит закрытые мастер-классы от своих шеф-поваров, а отель «Wawelberg St. Petersburg» организует для гостей коктейльные и гастрономические воркшопы (серия интерактивных гастроужинов-путешествий в ресторане Minerals «В поисках природных богатств России» или «Серебро Алтая», ужин «Осень в бокале: путешествие к оранжам»). Такие мероприятия становятся не просто дополнительной услугой, а самостоятельным продуктом, который повышает узнаваемость бренда и привлекает новую аудиторию.

Кроме того, мастер-классы добавляют ценность для клиента. Как показывают исследования, 88% туристов считают знакомство с локальной кухней одним из главных факторов привлекательности направления [18]. Мастер-класс, посвящённый региональной гастрономии, локальным продуктам, не только обогащает опыт путешественника, но и усиливает его связь с местной культурой, делая поездку более осмысленной.

Отраслевые данные свидетельствуют: гостиницы, имеющие в своей структуре престижный ресторан с известными шефами, зарабатывают в среднем на 18,6% больше по сравнению с аналогичными отелями того же класса на том же

рынке [16]. Согласно аналитическим данным компании Vnovo (ведущего российского разработчика IT-решений для автоматизации гостиничного бизнеса), системная работа с событийным маркетингом [11] обеспечивает рост загрузки средств размещения в низкий сезон на 15–25%. Кроме того, интеграция интерактивов способствует увеличению среднего чека за счет кросс-продаж, обеспечивая переход до 40% возвратных гостей в категорию постоянных, а также существенно усиливает рыночное позиционирование и узнаваемость бренда отеля [16].

Наконец, мастер-классы способствуют складыванию профессионального сообщества вокруг бренда. Регулярное проведение таких мероприятий формирует круг постоянных участников – от обычных гостей до отраслевых специалистов, – которые становятся носителями и распространителями ценностей бренда. Так, в ходе мастер-класса в одном из отелей сети Reikartz Ривер Николаев», участники не только прослушали лекцию по ресторанному менеджменту, но и в течение двух часов работали на кухне вместе с шеф-поваром Аланом Огденом, удостоенным одной звезды Мишлен (2012 г.). Отель Ritz-Carlton, Вакү реализовал проект «The Signature Journey» (Авторское путешествие), в рамках которого приглашенные шеф-повара создали дегустационные меню и провели мастер-классы, посвященные ярким мировым вкусам (2024 г.) [25]. Такой формат даёт возможность соединить теоретические знания с практическим погружением в профессиональную среду.

Уникальный российский проект ГастроКэмп (GastroCamp), признанный на федеральном уровне в сфере гастрономического туризма и HoReCa, имеет ярко выраженный комплексный характер. Его реализация направлена на: развитие региональной кухни, продвижение локальных продуктов и повышение туристической привлекательности субъектов РФ. В рамках проекта шеф-повара мирового уровня (обладатели звезд Мишлен и лауреаты международных премий) приезжают в конкретный регион, изучают местные продукты и в течение недели разрабатывают уникальное «Региональное меню», которое затем безвозмездно передается местным ресторанам и отелям. Мастер-классы в проекте являются

главным инструментом передачи технологий от приглашенных звездных шефов к региональным рестораторам и линейному персоналу. Здесь происходит синергетический эффект, работающий на общую конкурентоспособность регионального туризма: *внедрение технологических инноваций, создание УТП региона, формирование ядра лояльного профсообщества как единой экосистемы* [15].

Человеческий ресурс остается одним из наиболее ценных для любого предприятия в сфере гостеприимства [7, с. 127–128]. Мастер-классы, нацеленные на развитие сотрудников, позволяют повышать их квалификацию, знакомить с передовыми отраслевыми практиками и актуальными трендами. Как подчёркивает эксперт в сфере общественного питания Жан-Жорж Плонер, основатель клуба рестораторов «Leaders Club Deutschland», секрет успеха – быть лучше конкурентов на 1% в ста различных мелочах [26]. Без непрерывного обучения этого достичь невозможно. При этом приглашение внешних экспертов для проведения мастер-классов даёт предприятию доступ к уникальным знаниям без необходимости содержать штатного преподавателя, что особенно важно для небольших отелей и ресторанов с ограниченным бюджетом на обучение.

В современных условиях рестораны и отели – это уже не просто места, где можно поесть или переночевать, это пространства для получения уникального клиентского опыта [9]. Мастер-классы выстраивают эмоциональную связь с аудиторией через совместную деятельность. Участник перестаёт быть пассивным потребителем, он становится соавтором процесса – готовит блюдо, смешивает коктейль, осваивает новый навык. Это рождает чувство вовлечённости и гордости, что многократно усиливает положительные эмоции от визита. По данным Booking.com, 77% путешественников ценят неповторимые впечатления выше, чем роскошь [24].

Регулярное проведение мастер-классов формирует образ предприятия как инновационного, развивающегося, заботящегося о качестве продукта и своей аудитории. Такой имидж привлекает не только гостей, но и партнёров, инвесторов, талантливых сотрудников. Кроме того, мастер-классы генерируют уникальный контент для социальных сетей: фотографии процесса приготовления,

отзывы участников, видео с шеф-поваром – всё это служит мощным средством продвижения в цифровой среде.

Регулярные события помогают создать круг лояльных участников, которые со временем превращаются в постоянных гостей и амбассадоров бренда, распространяя положительные отзывы и рекомендации. Согласно глобальной статистике агентства BrightLocal 2016 года 84% людей доверяют онлайн-отзывам так же, как и рекомендациям друзей [25], а исследования специалистов Австралии и Китая 2022 года – уже 93% людей доверяют онлайн-отзывам [28].

Разработка конкурентоспособного мастер-класса включает несколько последовательных шагов. Первый – анализ целевой аудитории и конкурентной среды: нужно понять, какие темы наиболее востребованы, какой формат и уровень сложности оптимальны, а также какие аналогичные предложения уже существуют на рынке. Второй – формирование содержательной программы и подбор ведущего. Третий – подготовка материально-технической базы. Четвёртый – разработка маркетинговой стратегии продвижения. Пятый – проведение мероприятия и пост-коммуникация с участниками.

Оценка эффективности требует системы количественных и качественных показателей. Ключевые метрики: количество участников и заполняемость мест; удовлетворённость гостей (опросы, CSI, NPS); число публикаций в соцсетях и упоминаний бренда; доля участников, ставших постоянными клиентами; прямая выручка от мастер-класса; дополнительный экономический эффект (рост продаж сопутствующих услуг); медийный охват и стоимость привлечения одного участника. Как отмечают исследователи, в ресторанном бизнесе крайне важно уметь отличать результативные инструменты от устаревших [17].

В корпоративном секторе мастер-классы нередко используются в рамках программ обучения персонала, тимбилдинга и корпоративных событий. Для гостиничных сетей и ресторанных холдингов они становятся элементом внутренней системы повышения квалификации. Школа гостеприимства Ritz-Carlton систематически проводит учебные модули для сотрудников по различным аспектам отельной и ресторанной деятельности [23].

В образовательных учреждениях мастер-классы приглашённых практиков дополняют теоретическую подготовку студентов. В 2025 году в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова (РЭУ им. Г.В. Плеханова) прошёл мастер-класс руководителя ресторанной службы отеля «Glenver Garden», в ходе которого обсуждались актуальные вопросы построения работы ресторана, подготовки кадров и управления деятельностью сотрудников [1]. В 2026 году Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ) факультет сервиса, туризма и гостеприимства проводил гостевую лекцию «Гостецентричность- важная составляющая успешной работы отелей и ресторанов» совместно с работодателем, практикующим экспертом в области гостецентричности и персонализации, проработавшей в отелях мировых брендов более 13 лет. В рамках мероприятия студенты вовлекались в реальные ситуации, происходящие в отелях и ресторанах, рефлексировали и делали выводы о значении вовлеченности, эмпатии в создании уникального гостевого опыта. На конкретных примерах было продемонстрировано, что стандарты являются фундаментом качественного сервиса, а искренняя забота о госте – источником вдохновения и профессионального роста [4]. СПбГЭУ, РЭУ им. Г.В. Плеханова и другие ведущие вузы регулярно проводят совместно с работодателями гостевые лекции, включая мастер-классы, как неотъемлемой части образовательного процесса по направлениям подготовки в сфере гостеприимства и туризма.

Таким образом, в сфере услуг мастер-классы могут превращаться в самостоятельный продукт, приносящий прямой и дополнительный доходы с формированием клиентской базы.

Кулинарные студии [11] при ресторанах, винные дегустации при отелях, уроки этикета при загородных клубах – всё это примеры того, как мастер-классы становятся полноценными бизнес-единицами. В Санкт-Петербурге можно отметить кулинарные школы Eventyon (Culinaryon), White kitchen, кулинарная студия Ильи Лазерсона, а также регулярные воркшопы от культового авторского ресторана «Birch» (лучший ресторан России по версии WhereToEat, 2020) и ресторана Percorso отеля «Four Seasons Hotel Lion Palace» [3].

В производственном секторе мастер-классы также находят применение: например, пивоваренные компании организуют экскурсии и обучающие сессии для посетителей, сочетая производственный туризм с гастрономическим опытом. В рамках профильного учебного модуля «Университет пива» пивоваренной компании «Балтика» для студентов проводится экскурсия на пивоваренный завод, дополняющая теоретическую программу и дающая участникам практическое представление о производственных и технологических процессах [22].

При всех достоинствах мастер-классы сопряжены с определёнными рисками. Финансовые аспекты включают высокие затраты на приглашение экспертов (особенно если речь идёт о признанных профессионалах), закупку оборудования и ингредиентов, маркетинговое продвижение. Если мероприятие не набирает нужного числа участников, оно может оказаться убыточным.

Организационные сложности связаны с необходимостью координировать множество элементов: расписание, работу персонала, техническое оснащение, соблюдение санитарных норм. В индустрии гостеприимства с её высокими стандартами качества любой сбой в организации мастер-класса способен негативно отразиться на репутации предприятия.

Кроме того, существует конкурентная угроза: удачная концепция мастер-класса может быть скопирована соперниками, которые предложат аналогичный формат по более низкой цене или с лучшими условиями. Это требует постоянного обновления содержания и форматов, поиска новых тем и экспертов.

На стратегическом уровне внедрение мастер-классов должно начинаться с определения их места в общей конкурентной стратегии предприятия. Необходимо чётко ответить на вопрос: какую цель преследует компания, запуская мастер-классы: повышение узнаваемости бренда, привлечение новой аудитории, увеличение среднего чека, развитие кадров или что-то иное? От ответа зависит формат, тематика и бюджет мероприятий.

На тактическом уровне следует разработать календарный план на год с учётом сезонности, праздников и значимых дат. Важно обеспечить регулярность: разовые акции дают краткосрочный эффект, тогда как систематическое проведение

мастер-классов формирует устойчивую ассоциацию бренда с экспертностью и развитием.

Также необходимо выстроить систему мониторинга результатов, включающую сбор обратной связи от участников, анализ финансовых показателей, отслеживание медийной активности. Как подчёркивают исследователи, важным фактором повышения конкурентоспособности становится не просто внедрение инноваций, а постоянное отслеживание их эффективности и своевременная корректировка [9, с. 76–79].

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, мастер-классы представляют собой действенный многофункциональный инструмент повышения конкурентоспособности предприятий гостеприимства. Они одновременно трансформируют маркетинговую, репутационную и коммуникационную стратегии компании, способствуют развитию кадрового потенциала, а также выступают источником генерации дополнительного дохода.

Во-вторых, ключевые механизмы воздействия мастер-классов разделяются на внешние (формирование уникального торгового предложения и создание долгосрочной эмоциональной связи с аудиторией) и внутренние (повышение квалификации кадров и интеграция предприятия в профессиональное сообщество).

В-третьих, результативность проведения мастер-классов требует строгого системного подхода, включающего стратегическое планирование, детальную тактическую проработку бизнес-процессов и непрерывный мониторинг операционных показателей.

Перспективы дальнейшего развития мастер-классов как фактора стратегической устойчивости бизнеса связаны с усилением глобального тренда на персонализацию. В условиях, когда потребители выбирают не просто размещение или питание, а комплексные ценностные впечатления [19], мастер-классы перестают быть второстепенной анимационной опцией и становятся неотъемлемой частью конкурентной стратегии. Современному ресторатору или отельеру недостаточно быть просто хорошим управленцем или поваром; он должен уметь проектировать уникальный клиентский опыт, вовлекать гостя в интерактивное взаимодействие,

учить и непрерывно развиваться самостоятельно. Мастер-класс выступает как синергетический инструмент, который позволяет решать весь комплекс указанных управленческих задач.

Практические рекомендации для предприятий гостеприимства:

- интегрировать проведение мастер-классов в сквозную маркетинговую стратегию предприятий гостеприимства;
- диверсифицировать интерактивные форматы и тематику мероприятий с учётом потребностей различных сегментов целевой аудитории;
- формировать систему регулярных мероприятий для формирования устойчивых брендовых ассоциаций и стимулирования повторных визитов;
- оптимизировать каналы интернет-маркетинга, используя содержательный и визуальный контент мероприятий в социальных медиа;
- внедрить комплексную систему метрик (включая показатели конверсии (E), индексы удовлетворенности CSI (CSAT), индекс лояльности (NPS)) для регулярной оценки экономической эффективности событий;
- обеспечить непрерывное обновление программной сетки интерактивов для удержания рыночных позиций и сохранения долгосрочной конкурентоспособности бизнеса.

Список литературы

1. В РЭУ им. Г.В. Плеханова состоялся мастер-класс «Особенности организации работы ресторанной службы гостиничного предприятия», 26 сентября 2025 г. – URL: <https://rea.ru/structure/hs/vyisshaya-shkola-menedjmenta/59420-v-reu-im-gv-plehanova-sostoyalsya-master-klass-osobennosti-organizatsii-raboty-restoranno-slujbyi-gostinichnogo-predpriyatiya> (дата обращения: 20.05.2026).
2. Выделиться среди конкурентов: как развивается маркетинг в индустрии гостеприимства, 23 сентября 2025 г. – URL: https://www.tvoybro.com/stream/6827263490685000000_kak-razvivaietsia-markietingh-v-industrii-ghostiepriimstva (дата обращения: 01.06.2026).

3. Гастрономические мероприятия и Chef's Table в ресторане Percorso. – URL: <https://openkitchen.eda.yandex/article/news/events/chefs-table-v-percorso-ot-davide-djakomelli-i-mariny-puginoj> (дата обращения: 27.06.2026).

4. Гостецентричность – важная составляющая успешной работы отелей и ресторанов. – URL: <https://unecon.ru/gosteczentrichnost-vazhnaya-sostavlyayushhaya-uspeshnoj-raboty-otelej-i-restoranov/> (дата обращения: 01.06.2026).

5. Зюкина С.Л. Рестомаркетинг: от хаоса к системе / С.Л. Зюкина // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. – СПб., 2023. – С. 13–18. EDN RXIDBI

6. Зюкина С.Л. Социально-культурное проектирование в сфере общественного питания: проблематика бортового питания в России / С.Л. Зюкина // Технико-технологические проблемы сервиса. – СПб.: СПбГЭУ, 2020. – Вып. №3(53). – С. 26–30. EDN TSTWJD

7. Игнатьева И.Ф. Организация туристской деятельности: учебник для вузов / И.Ф. Игнатьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 405 с.

8. Как рестораторы адаптируются к меняющемуся вкусу потребителей, 29 августа 2025 г. – URL: <https://www.dp.ru/a/2025/08/29/kak-restoratori-adaptirujutsja> (дата обращения: 20.05.2026).

9. Каратаева Ю.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства в условиях нестабильной внешней среды / Ю.В. Каратаева, С.В. Здрестова-Захаренкова // Устойчивое развитие технологии сервиса, услуг гостеприимства и общественного питания: сборник материалов конференции. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2025. – С. 76–79. EDN QCYOKZ

10. Козина А.И. Ивент-маркетинг в гостиничном бизнесе / А.И. Козина // Гостиничное дело. – 2025. – Т. 21. №1(246). – С. 16–21.

11. Кулинарная школа Ginza Project. – URL: <https://ginza.ru/msk/project/ginzaprojectcookerschool> (дата обращения: 20.05.2026).

12. Орлов Г.Ю. Рестомаркетинг: от хаоса к системе / Г.Ю. Орлов, Я.С. Пак. – М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021. – 2016 с.

13. Пайн Д. Экономика впечатлений: как превратить покупку в незабываемое событие / Д. Пайн, Д. Гилмор. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 384 с.

14. Программа творческой мастерской City Food на осень. – URL: <https://www.fiesta.ru/spb/education/programma-tvorcheskoj-masterskoj-city-food-na-osen/> (дата обращения: 01.06.2026).

15. Проект Гастрокэмп. – URL: <https://icwag.ru/gastrocamp> (дата обращения: 27.06.2026).

16. Ратникова Е. Событийный маркетинг в отеле / Е. Ратникова. – URL: <https://bnovo.ru/blog/event-marketing/> (дата обращения: 02.06.2026).

17. Ресторанный маркетинг 2025: Стратегии выживания и роста в эпоху рационального потребления, 23 июня 2025 г. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/262335/62939> (дата обращения: 20.05.2026).

18. Роль еды в укреплении бренда отеля, 9 декабря 2025 г. – URL: <https://travel.yandex.ru/pro/rol-edy-v-ukreplenii-brenda-otelya/> (дата обращения: 02.07.2026).

19. Сазонова Д. Что будет определять индустрию гостеприимства в 2026 году / Д. Сазонова // РБК Компании, 23 декабря 2025 г. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/p867evQXuG/cto-budet-opredelyat-industriyu-gostepriimstva-v-2026-godu/> (дата обращения: 02.07.2026).

20. Телемост «Гастрономические тренды двух столиц»: что думают рестораторы о будущем фуд-холлов. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/modno-vkusno-i-nedorogo/> (дата обращения: 27.06.2026).

21. Центр притяжения вкусов. – URL: <https://cityfood.spb.ru/> (дата обращения: 26.06.2026).

22. Экскурсии и дегустационные мастер-классы на заводах «Балтика». – URL: <https://baltika.ru> (дата обращения: 27.06.2026).

23. Culinary Masterclasses and Gastronomic Experiences at The Ritz-Carlton. – URL: <https://marriott.com> (дата обращения: 27.06.2026).

24. Booking.com Sustainable Travel Report 2023. – URL: <https://news.booking.com/cost-vs-conscience-bookingcom-delves-into-the-dilemma-dividing-sustainable-travel-in-2023/> (дата обращения: 27.06.2026).

25. Important Online Reputation Management Statistics 2025. – URL: <https://nadernejadmedia.com/important-online-reputation-management-statistics-2025/> (дата обращения: 01.06.2025).

26. Ploner J.G. Mensch verkauf doch! Gewinnbringendes Servicemanagement in der Gastronomie / J.G. Ploner, F. Müller-Meinke. – Matthaes Verlag, 2018.

27. State of the Hospitality Market Report 2026: Global Outlook / The Business Research Company. – 2026. – URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/state-of-the-hospitality-global-market-report> (дата обращения: 01.06.2026).

28. Chen T. The Impact of Online Reviews on Consumers' Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study / T. Chen, P. Samaranayake [et al.]. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.865702/full> (дата обращения: 25.06.2026).

Зюкина Светлана Леонидовна – старший преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург, Россия.

Игнатьева Ирина Федоровна – д-р филос. наук, профессор, ГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», Санкт-Петербург, Россия.

Ярцева Анна Александровна – студентка, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург, Россия.
