

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

**Ковальчук Галина Русланівна**

**Впровадження нових видів послуг у закладі ресторанного господарства  
певного концептуального спрямування**

спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа  
освітньо-професійна програма – Готельно-ресторанна справа  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
**ГРС-41**  
**Ковальчук Г.Р.**

---

Науковий керівник:  
к.е.н. **О.Я.Гугул**

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **О. Я. Гугул**

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1. Сутність поняття послуг в сфері ресторанного господарства	7
1.2. Основні види та характеристики послуг закладів ресторанного господарства	11
1.3. Теоретичні аспекти щодо впровадження нових видів послуг в сфері ресторанного господарства	15
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПЕВНОГО КОНЦЕПТУАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ	20
2.1. Аналіз особливостей розвитку рестораних господарств певного концептуального напрямку	20
2.2. Аналіз видів послуг рестораних господарств певного концептуального напрямку	27
2.3. Оцінка стану впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування	32
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПЕВНОГО КОНЦЕПТУАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ	38
3.1. Основні проблеми розвитку сервісу у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування	38
3.2. Напрямки зарубіжного досвіду впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування	41

3.3. Основні шляхи оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування	44
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підприємствам, які працюють в сфері сервісу в ресторанному бізнесі, необхідно виявляти гнучкість і динамічність, швидко реагувати на постійно змінюваний попит клієнтів, регулярно цікавитися появою нових технологій обслуговування та послуг. Для забезпечення успіху в даному секторі заклади здійснюють постійний пошук нових та оптимізацію існуючих напрямків сервісної діяльності, розробляють нові сервісні продукти, активно впроваджують світові досягнення та інновації, покращують форми обслуговування споживачів. Різні категорії суб'єктів ресторанної сфери мають власні рівні та підходи стосовно впровадження нових послуг. В умовах невизначеності термінів стосовно використання карантинних заходів в країні, світі перед учасниками ринку ресторанного бізнесу всіх категорій постала проблема утримання ринково-економічних показників через обмеження діяльності. Зважаючи на зазначене, вивчення теоретичних, практичних та оптимізаційних аспектів впровадження нових видів послуг у закладі ресторанного господарства певного концептуального спрямування є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми визначення характеристики, сутності та концептуалізації розробки і впровадження послуг ресторанних господарств вивчались в положеннях праць: Л. Беррі, В. Зайтамла і А. Парасурамана, С. Коробкової, В. Кравченко, С. Орлова, І. Павлової, В. Кривошей, Б. Бузова, Н. Калькової, Б. Марвіна, І. Савочкина, О. Завгородньої, Г. Папіряна. Дослідження особливостей функціонування концептуальних ресторанів представлено в змісті робіт: Д. Бісваса, С. Шокса, І. Вансінка, Р. Чако, В. Краака, Т. Енгланда, С. Місяка, Е. Серрано.

**Метою бакалаврської роботи** є систематизація теоретичних, практичних та розробка оптимізаційних аспектів впровадження нових видів послуг у закладі ресторанного господарства певного концептуального

спрямування. В цілях реалізації зазначеної мети встановлено наступні завдання:

- розкрити сутність поняття послуг в сфері ресторанного господарства;
- сформулювати основні види та характеристики послуг закладів ресторанного господарства;
- визначити теоретичні аспекти щодо впровадження нових видів послуг в сфері ресторанного господарства;
- провести аналіз особливостей розвитку рестораних господарств певного концептуального напрямку;
- здійснити оцінку видів послуг рестораних господарств певного концептуального напрямку;
- провести вивчення стану впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування;
- виокремити основні проблеми розвитку сервісу у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування;
- розкрити напрямки зарубіжного досвіду впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування;
- виділити основні шляхи оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування.

**Об'єктом дослідження** є нові послуги закладів ресторанного господарства певного концептуального спрямування.

**Предметом дослідження** є впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування.

**Методи дослідження.** Робота виконана за допомогою методу комплексу методів, які дозволили визначити теоретичні, практичні та оптимізаційні аспекти вказаної проблематики. А саме, із використанням методу систематизації даних здійснено класифікацію певних ознак, підходів

до вивчення вказаних питань, досліджуваних в межах теоретичного огляду проблеми впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування. Порівняльний аналіз використано як для порівняння поглядів авторів, яке здійснюється в рамках теоретичного дослідження, так і для аналітичної оцінки стану вказаної проблематики. Також для оцінки стану розвитку суб'єктів вказаного ринку використано статистичний аналіз, метод оцінки тенденцій. Метод прогнозування застосовано для розробки оптимізаційних заходів стабілізації розвитку вказаних учасників ринку.

**Наукова новизна одержаних результатів** обумовлена розширенням науково-теоретичної бази щодо концептуалізації понять та аспектів, пов'язаних із впровадженням нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування. А саме: запропоновано авторський підхід до трактування сутності поняття послуги ресторанного господарства, визначено перелік та зміст підходів щодо класифікації видів послуг ресторанного господарства, розкрито найбільш значущі аспекти забезпечення ефективності впровадження нових видів послуг в сфері ресторанного господарства, розглянуто особливості розвитку рестораних господарств певного концептуального напрямку.

**Практичне значення одержаних результатів** пов'язане із формулюванням та обґрунтуванням шляхів оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у концептуальних ресторанах України, які можуть бути використані в умовах практики функціонування останніх в рамках дії карантинних обмежувальних заходів.

**Структура і обсяг роботи.** Бакалаврська робота загальним обсягом 58 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 51 найменувань. В бакалаврській роботі представлено 2 рисунки, розміщені на 2 сторінках та 3 таблиці на 6 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **1.1. Сутність поняття послуг в сфері ресторанного господарства**

Розвиток сфери послуг в структурі економіки України є закономірним процесом, обумовленим еволюцією і трансформацією технологічних укладів та дедалі більшим зростанням домінування сервісної економіки. Сектор ресторанного господарства займає важливу роль у розвитку сфери послуг, його розвиток багато в чому обумовлений зростанням економіки держави. Концептуалізація категоріального апарату, пов'язаного з трактуванням даного поняття дозволить визначити характеристики даного феномену, дасть змогу виділити основні характеристики вказаного поняття, які необхідні для подальших досліджень.

Спробуємо систематизувати основні наукові підходи щодо визначення сутності поняття ресторанна послуга. Для реалізації вказаного завдання слід визначити характеристики такого феномену як послуги.

Трактування сутності поняття послуга є неоднозначним в положеннях науковців. У літературі зустрічаються різні визначення послуги, в яких відображаються її своєрідні риси, які характеризують не саму сутність послуги, а її зміст. При цьому фахівці використовують метод протиставлення і встановлюють деякі загальні характеристики, не властиві відчутним продуктам, а властиві саме послугам. Американськими дослідниками Л. Беррі, В. Зайтамлом і А. Парасураманом застосовується комплексний підхід і виділяються чотири головні характеристики послуг [2]:

- невідчутність;
- неподільність виробництва і споживання;
- гетерогенність;

- неможливість збереження.

Невідчутність є характеристикою, що докорінно відрізняє послуги від продуктів промислового виробництва: послуги не можна оцінити візуально, торкнутись і відчутти їх запах, спробувати їх на смак і, повернути в магазин, якщо послуга не сподобалася. На підставі набутого досвіду складається суб'єктивна думка про послуги.

Неподільність виробництва і споживання також характерна для послуг: на відміну від відчутних продуктів, які виробляються, потім продаються і споживаються, послуги спочатку продаються, а вже потім споживаються. Іноді послуги можуть бути продані, а потім вироблені і спожити (якщо здійснена попередня оплата при замовленні певних послуг).

Неподільність виробництва і споживання означає, що в представленій послугі присутній внесок і виробника, і споживача, що може призводити до виникнення певних управлінських проблем, зокрема, при плануванні тривалості обслуговування споживачів, визначенні потреби в персоналі та обладнанні, формуванні системи контролю якості обслуговування.

Гетерогенність послуг полягає в унікальності кожної послуги внаслідок відмінностей у поведінці, сприйнятті, настрої і навіть фізичній формі конкретних споживачів і виробників. Одна і та ж послуга може надаватися по-різному і трансформуватися від одного клієнта до іншого, що викликає складності в розробці стандартів її надання та в оцінці фактичного подання.

Останньою характеристикою виділеною Л. Беррі, В. Зайтамлом і А. Парасураманом є неможливість збереження послуг: виробництво і споживання яких є одночасним, а також споживання не може бути відкладене, перенесене або призупинене. Неможливість збереження послуг і відповідно створення їх запасів виступає дуже значущим чинником, зокрема при плануванні і використанні потужностей сервісних організацій, особливо в умовах значних коливань попиту.



По-перше, існує науковий підхід, згідно з яким послуги в сфері ресторанного господарства визначаються через призму орієнтиру на цільові запити споживачів та цільові орієнтири виробників.

В межах даного підходу слід визначити трактування вказаного феномену, подане в роботі С. Коробкової, В. Кравченко, С. Орлова, І. Павлової [21, с. 101]. А саме, дослідники відмічають, що послуга громадського харчування (ресторанна послуга) є результатом діяльності підприємств та підприємців щодо задоволення потреб споживача в харчуванні, а також в проведенні дозвілля. Автори додають, що унікальність ресторанної послуги полягає не тільки в тому, що вона здатна забезпечити більшість потреб тих, хто її споживає, але і потреби тих, хто її створює та надає (ресторанів, суб'єктів, які надають супутні послуги). Можемо констатувати, що трактування, подане дослідниками враховує лише цільові орієнтири споживачів, а на цілі, які встановлено та потрібно задовольнити завдяки реалізації послуг ресторанам та суб'єктам супутніх сфер автори вказують додатково.

В площині вказаного першого наукового підходу потрібно виокремити формулювання сутності зазначеного поняття, наведено в праці В. Кривошей [22]. А саме, автор стверджує, що ресторанными послугами є комплекс (результат) функціонування суб'єктів господарювання (юридичних та / або фізичних осіб-підприємців), в сфері виробництва ресторанных продуктів, інших супутніх сферах, орієнтованих на задоволення цільових потреб споживачів в харчуванні, дозвіллі. Погляди В. Кривошей в цілому схожі із підходом С. Коробкової, В. Кравченко, С. Орлова, І. Павлової, хоча, на відміну від останніх автор не вказує на те, що реалізація зазначених послуг також сприяє задоволенню цілей виробників послуг.

Відповідно до положень першого наукового підходу, складу основних характеристик послуг можна виділити трактування сутності вказаного поняття, наведено в роботі Б. Бузова. Автор вказує, що послуга підприємства

громадського харчування – це процес, що включає в себе низку невлених дій, які відбуваються між споживачами і виконавцями послуг, спрямованих на задоволення індивідуальних і колективних потреб в харчуванні та проведенні дозвілля [5]. На наш погляд, зазначене формулювання повністю враховує сутнісну ознаку цільового орієнтуру на цільові ознаки задоволення потреб споживачів, при цьому не вказано на цільові орієнтири виробників послуг.

По-друге, необхідно виділити науковий підхід, націлений на визначення даного поняття в контексті функціональної складової (складу функціональних напрямків, які представлені в зазначеній послугі).

В рамках вказаного підходу варто відмітити трактування зазначеного феномену, розробленого в положеннях праці Н. Калькової [18]. Зокрема, авторка вказує, що ресторанні послуги є комплексом послуг харчування та надання додаткових послуг, якість яких визначається культурою обслуговування закладу ресторанного господарства. Необхідно відмітити, що авторка, як і дослідники, які вивчають дане поняття в межах першого наукового підходу звертається до функціональних складових ресторанної послуги. При цьому, не акцентує уваги на цільовій складовій створення та надання таких послуг, яка передбачена в положеннях першого наукового підходу. На наш погляд, таке бачення сутності вказаного поняття є досить дискусійним, оскільки ігнорування цільової складової в даній сфері ставить під сумнів можливість надання якісного обслуговування в закладах ресторанного господарства.

В межах другого наукового підходу представлено формулювання сутності досліджуваного поняття, подане в роботі Б. Марвіна [27]. Зокрема, автор стверджує, що ресторанні послуги є послугами із просування, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв, виробів складного вироблення всіх основних груп з різних видів сировини, придбаних товарів та винно-горілчаних виробів, які надаються

кваліфікованим виробничим та обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного комфорту та рівня матеріально-технічного оснащення в поєднанні із організацією дозвілля. Варто відмітити, що хоча трактування дослідника, подане в межах функціонального напрямку і схоже із визначенням, наведеним Н. Кальковою, в представленому формулюванні враховано широкий спектр функціональних складових ресторанних послуг. При цьому, Б. Марвін, як і Н. Калькова не представили орієнтир на цільову складову концептуального змісту феномену ресторанних послуг.

Керуючись підходами науковців спробуємо сформулювати універсальний підхід до трактування сутності поняття ресторанних послуг, який би враховував визначені вище ознаки цільового та функціонального орієнтиру, основні характеристики феномену послуг. А саме, послуги ресторанного господарства є послугами, які створюються, впроваджуються та реалізуються суб'єктами господарювання для забезпечення потреб споживачів щодо реалізації потреб харчування, проведення дозвілля, досягнення власних цільових орієнтирів. Вказане трактування розширює теоретичне забезпечення в сфері концептуального дослідження феномену ресторанних послуг.

## **1.2. Основні види та характеристики послуг закладів ресторанного господарства**

Ринок ресторанних послуг вступив на новий етап свого розвитку, коли на фоні традиційних господарств сектору відкриваються заклади сучасних форматів. Культура харчування модернізується, багато способів обслуговування позичається із зарубіжного досвіду, впроваджуються нові послуги, сформовані на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Успішні ресторани господарства пропонують

клієнтам не тільки задоволення їх базових потреб у харчуванні, але і створюють сприятливі умови для реалізації культурно-розважальних, освітніх, мистецьких запитів. Сучасний ринок ресторанного господарства характеризується певною класифікацією послуг, встановлення складу яких важливе для розуміння досліджуваної проблематики. Спробуємо провести визначення підходів стосовно класифікації видів послуг ресторанного господарства.

По-перше, існує найбільш поширений серед науковців підхід щодо класифікації, пов'язаний із поділом вказаних послуг на категорію основних та додаткових (ознака пріоритетності послуг). В межах зазначеного підходу, зазвичай, визначається перелік послуг ресторанного господарства, пов'язаних з основною діяльністю, зокрема, послуг харчування та додаткових послуг (послуг із організації дозвілля, організації корпоративних заходів тощо).

В межах вказаного підходу потрібно виокремити визначення класифікації видів послуг зазначеної категорії, представлене в дослідженні І. Савочкина [39, с. 10-11]. А саме, за твердженням автора, до послуг ресторанного господарства відносяться:

1) послуги із організації споживання продукції та обслуговування, до яких відносяться:

- організація та обслуговування урочистостей, ритуальних заходів;
- організація харчування і обслуговування учасників конференцій, нарад, культурно-масових заходів тощо;
- послуги офіціанта, бармена із обслуговування на дому;
- доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів і обслуговування споживачів в офісах і на дому;
- обслуговування споживачів на шляху прямування пасажирського транспорту;
- обслуговування в номерах готелів;

- організація раціонального комплексного харчування тощо;
- 2) послуги із організації дозвілля, які складаються з:
  - послуг організації музичного обслуговування;
  - послуг проведення концертів, програм вар'єте;
  - послуг надання газет, журналів, настільних ігор, ігрових автоматів, більярдів тощо.

Можемо констатувати, що поділ основних та додаткових послуг ресторанного господарства, наведений в положеннях праці І. Савочкіна є досить розширеним, хоча і не враховує багатьох сучасних тенденцій, пов'язаних із впливом новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Заслуговує на вивчення визначення складу даних послуг, сформульованого в площині першого наукового підходу, подане в роботі О. Завгородньої [17, с. 118]. Згідно із підходом авторки, до складу ресторанних послуг відносяться, зокрема:

1) основні послуги ресторанного господарства. Зважаючи на те, що в дослідженні авторки не вказано склад таких послуг, припускаємо, що до них відносяться ті, які передбачено поглядами більшості дослідників, які використовують такий підхід. А саме, це послуги із організації споживання продукції та обслуговування;

2) додаткові послуги ресторанного господарства, які включають:

- послуги із організації і здійснення заходів різних категорій, пов'язаних із наданням місць та створення умов для офіційних прийомів, бенкетів та фуршетів, святкових та урочистих подій, проведення барбекю в умовах природи тощо);

- послуги із надання доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, представлення безкоштовних зон для паркування автомобілів, велосипедів, електросамокатів, автобусів тощо;

- послуги із можливості користування клієнтами караоке-залами;
- послуги виїзного обслуговування;

- послуги дизайнерів, флористів, фотографів, ведучих тощо;
- послуги запрошення відомих особистостей на свята, урочисті події (артистів, музикантів, митців тощо);
- послуги кондитерів та послуги піротехнічного обслуговування подій, які відбуваються в ресторанному господарстві або обслуговуються ним поза межами;
- послуги із організації свят для дітей (дитяче меню, показ улюблених мультфільмів, одягання персоналу в одяг персонажів казок, послуги лялькових театрів, ілюзійністів, клоунів тощо);
- послуги із конкурсів караоке-виконання, послуги із організації майстер класів в різних сферах (в тому числі в кулінарії);
- послуги із надання дитячих кімнат, дитячих майданчиків;
- послуги із надання VIP-приміщень;
- послуги із організації активно орієнтованого дозвілля (катання на лижах, велосипедах, квадроциклах, полювання, риболовля, пошук ягід, грибів, теніс, басейн, сауни).

Слід зауважити, що дослідниця хоча і не вказує на склад основних видів ресторанних послуг, визначення переліку додаткових послуг, пов'язаних із організацією дозвілля є досить вичерпним, що свідчить про ґрунтовність підходу.

По-друге, необхідно відзначити науковий підхід, пов'язаний з визначенням складу ресторанних послуг через призму функціональної ознаки.

Потрібно відзначити класифікацію даних послуг, сформульовану в контексті даного наукового підходу, представлену в положенні ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства (класифікація)» [16]. А саме, в змісті даного положення визначається, що до складу вказаних послуг слід віднести, зокрема:

- ресторанны послуги, пов'язані із харчуванням;

- послуги щодо виробництва кондитерських виробів та кулінарної продукції;
- послуги щодо організації споживання і сервісу;
- послуги із продажу кулінарних продуктів;
- послуг із організації дозвілля та його складових;
- інформаційні та консультаційні послуги тощо.

Слід відмітити, що класифікація послуг ресторанних господарства, наведена в зазначеному джерелі є достатньо узагальненою, не враховує значного складу послуг, особливо відносно дозвільних послуг.

### **1.3. Теоретичні аспекти щодо впровадження нових видів послуг в сфері ресторанного господарства**

Логіка розвитку ресторанного бізнесу враховує важливість врахування не тільки нинішніх потреб, таких як забезпечення прибутків, ріст обсягів реалізації або максимізації чисельності споживачів, але і орієнтир на довгострокові цільові завдання (ріст частки ринку, утриманням клієнтів, посилення бренду і зміцненням ринкових позицій, диверсифікація діяльності тощо. Вказане особливе важливо для ресторанних господарств, які існують на ринку тривалий час. Дослідження наукових підходів [23; 33; 46] показало, що існує низка значущих аспектів, які впливають на ефективність впровадження нової послуги в сфері ресторанного господарства.

По-перше, важливим напрямком розробки і впровадження послуг даної категорії є оцінка їх переваг, в тому числі інноваційних. Дослідження переваг нової ресторанної послуги може проводитися з використанням засобів SWOT-аналізу, порівняльного аналізу характеристики і результатів від впровадження даної послуги в порівнянні з тими, які вже існують на ринку. Оцінка переваг може проводитися як на основі якісних, так і кількісних

методів. При цьому, останні дають більш точну оцінку досліджуваної проблематики.

По-друге, актуальним напрямком в даній сфері є оцінка можливості формування та підвищення лояльності існуючих клієнтів. Зазначене твердження відповідає вимогам сучасного концептуального підходу маркетингу взаємовідносин, пов'язаного з пріоритетністю забезпечення лояльного відношення існуючих клієнтів, розвитку зв'язків з ними (представлення можливості проведення в ресторані різних родинних, корпоративних свят, подій). Встановлено, що фінансові затрати на те, щоб залучити нових споживачів є в середньому в п'ять разів вище, аніж затрати на те, щоб стабільно утримувати існуючих споживачів. Вказане свідчить про потребу орієнту на підтримання взаємовідносин з існуючим сегментом клієнтів. На сьогоднішній день виникла нагальна потреба створення більш надійних взаємин з існуючими клієнтами ресторанних закладів через вплив систематичних карантинних заходів, які впливають на стабільність розвитку останніх. Покращення лояльності існуючих клієнтів залежить від того, наскільки нові ресторани послуги будуть відповідати їх вимогам під час карантинних обмежень і наскільки вони будуть доступними в ці періоди. Мається на увазі можливість зручної доставки, оформлення замовлень, забезпечення дистанційного дозвілля тощо.

По-третє, важливим аспектом забезпечення ефективності впровадження нових ресторанних послуг є створення можливості росту доходів, отриманих від клієнтів. Матеріали досліджень показують, що економічний результат впровадження нової послуги напряму залежить від різних факторів, в тому числі від лояльного відношення існуючих клієнтів. Згідно з твердженням авторів [23; 33; 46], потрібно не тільки створити умови тривалої перспективи співпраці з клієнтами, але і забезпечити максимізацію отриманого від них доходів [23, с. 271]. На думку Г. Папіряна [36], показником ефективного впровадження нових послуг (в тому числі в сфері



ресторанних господарств) є збільшення значення доходу ресторану від реалізації нових послуг в розрахунку на одного споживача. Безумовно, збільшити дохід від продажів нових ресторанних послуг можна як за допомогою збільшення цін на ресторанный послуги, так і завдяки створення умов для збільшення частоти відвідування ресторану.

По-четверте, істотним аспектом результативності впровадження нових ресторанних послуг є створення можливості опанування ніш ринку, які можуть забезпечити високу перспективність ринкового розвитку порівняно із конкурентами. Згідно з твердженням дослідників [23; 33; 46], розвиток ресторанної сфери стосовно впровадження нової категорії послуг напряму залежить від здійснення таких процедур, зокрема:

- проведення моніторингу появи нових тенденцій ринку ресторанного господарства (в тому числі серед концептуальних ресторанів), швидка адаптація основних можливостей та напрямків, передбачених новими тенденціями;

- самостійне формування нових, інноваційних рішень розвитку ресторанних послуг, які можуть бути розроблені на основі адаптації зарубіжного досвіду, залучення рішень фахівців, науковців тощо.

Варто відзначити, що застосування вказаних процедур дасть змогу ресторанному господарству створити певні пріоритети, підвищити ринкові позиції, представити нові пропозиції ексклюзивного характеру. При цьому, в контексті створення нових ринкових ніш пов'язане з широким спектром ризиків, зокрема, ціновими, сервісними, ринковими. Також є можливість того, що конкуренти увійдуть на ринок, який був створений ресторанним господарством завдяки вкладенням значним фінансових коштів. Але використання вказаної стратегії також пов'язано із значними перевагами, які зможуть забезпечити довготривалий успіх [25, с. 94].

По-п'яте, необхідно відзначити такий важливий аспект ефективності впровадження нових ресторанних послуг як забезпечення можливості

здійснення унікальних позиціонувань в ринковому середовищі, створення іміджу відмінного від іміджу конкурентів. Розробка та впровадження нових ресторанних послуг може стати невід'ємним атрибутом ресторанного господарства, сформувати його унікальне позиціонування, допомогти дистанціюватися від конкурентів [35, с. 34].

По-шосте, заслуговує на увагу такий важливий аспект результативності впровадження нових ресторанних послуг, як аналіз конкурентного середовища. Далеко не завжди орієнтація на конкурентів є значущою для компанії, особливо якщо ринок досить вільний. Але дуже корисно знати тих, хто є значущими гравцями на ринку, які послуги вони пропонують, якими технологіями користуються. Завдяки вивченню зовнішнього середовища можна зробити наступне: знайти своє унікальне позиціонування; підібрати правильні аргументи для спілкування з клієнтами; додати унікальності своїй технології роботи (до самої послуги, до процесу її надання, до комунікації з клієнтами); зрозуміти підходи конкурентів до ціноутворення; визначити потенційне коло активних користувачів послуги і, можливо, побачити зовсім порожні ніші; оцінити рівень активності конкурентів, їх методи просування, що дозволить оптимізувати власну програму просування; зробити деякі висновки про стан потенційної прибутковості ринку, про рівень його розвитку тощо

По-сьоме, істотним аспектом результативності впровадження нових ресторанних послуг є комплексна підготовка внутрішніх заходів щодо розробки дизайну послуги, технологій її надання, організації бізнес-процесів, пов'язаних з її виробництвом, наданням [45].

### **Висновки до розділу 1**

В ході вивчення теоретичних засад впровадження нових послуг у закладах ресторанного господарства сформульовано такі висновки:

1) Серед основних наукових підходів щодо визначення сутності поняття ресторанна послуга виокремлено наступні: науковий підхід, пов'язаний із оцінкою даного феномену через призму орієнтиру на цільові запити споживачів та цільові орієнтири виробників; науковий підхід, орієнтований на визначення даного поняття в контексті функціональної складової. З урахуванням положень наукових підходів здійснено розробку універсального підходу до трактування сутності поняття ресторанних послуг, який враховує визначені вище ознаки.

2) Розкрито підходи стосовно класифікації видів послуг ресторанного господарства, а саме: найбільш поширений підхід щодо класифікації, пов'язаний із поділом вказаних послуг на категорію основних та додаткових (ознака пріоритетності послуг); науковий підхід, пов'язаний з визначенням складу ресторанних послуг через призму функціональної ознаки.

3) Наведено найбільш значущі аспекти забезпечення ефективності впровадження нових видів послуг в сфері ресторанного господарства. Серед них виділено: проведення оцінки переваг нових послуг, в тому числі інноваційних; оцінка можливості формування та підвищення лояльності існуючих клієнтів; створення можливості росту доходів, отриманих від клієнтів; створення можливості опанування ніш ринку, які можуть забезпечити високу перспективність ринкового розвитку порівняно із конкурентами; забезпечення можливості здійснення унікальних позиціонувань в ринковому середовищі, створення іміджу відмінного від іміджу конкурентів; аналіз конкурентного середовища; комплексна підготовка внутрішніх заходів щодо розробки дизайну послуги, технологій її надання, організації бізнес-процесів, пов'язаних з її виробництвом, наданням.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПЕВНОГО КОНЦЕПТУАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ**

### **2.1. Аналіз особливостей розвитку ресторанних господарств певного концептуального напрямку**

Ресторанні господарства концептуального напрямку (концептуальні ресторани) відносяться до закладів з прогресивною організацією харчування та надання послуг в ресторанній сфері. Діяльність вказаних закладів сприяє туристичній привабливості територій, країни, оскільки вони якісно вирізняються за дизайнерськими, організаційними, сервісними рішеннями від інших учасників ринку ресторанного господарства. Встановлення стану розвитку даних суб'єктів зазначеного ринку дозволить оцінити основні напрямки та характеристики їх функціонування.

Згідно із підходами дослідників встановлено, що до категорії концептуальних ресторанів відносяться ті, в яких інтер'єр оформлений в національному, екзотичному, вузькому тематичному стилі (театральному, музичному, мистецькому, технологічному тощо), а в меню можливе змішання кухонь і стилів. Ідея концептуального ресторану включає вибір керівництвом закладу певної теми, відповідно до якої розробляється меню, оформляється інтер'єр, обираються постачальники обладнання, посуду, приладів, продуктів, напоїв, одягу персоналу тощо. В якості теми може бути використаний кінематографічний, історичний, літературний чи інший сюжет, легенда. Обрана тема передбачає створення ресторану-кабаре, трактиру, клубу, ресторану в печері, ресторану в підземеллі тощо.

На підставі узагальнення підходів науковців (Д. Бісваса, С. Шокса, І. Вансінка, Р. Чако [48], В. Краака, Т. Енгланда, С. Місяка, Е. Серрано [51])

нами було здійснено спробу визначення основних ознак розвитку таких закладів, серед яких пропонуємо виділити:

1) пріоритетність концептуальних рішень, супутніх культурно-розважальних заходів над гастрономічними інтересами відвідувачів. А саме, до ресторанів-кабаре гості приходять не тільки як до закладів харчування, але і для отримання задоволення від музики, інших культурно-розважальних заходів. В таких ресторанах гості можуть бути залучені до організації театральних постанов, концертних програм, карнавалів і часто виступають не глядачами, а є учасниками певних ігрових шоу. Відповідно, такі заклади передбачають залучення гостей з певними смаками, запитами, попитом на такі розважальні напрямки. Цінова складова розважальних програм, зазвичай, входить до ціни страв, напоїв. В ресторанах-трактирах вказаного напрямку також можуть бути створені відповідні умови для проведення розважальних заходів (наприклад, гра у вбивство для прихильників творчості А. Крісті тощо) [48]. Деякі концептуальні ресторани пропонують відвідувачам перегляд кінострічок певної тематики, одягають персонал у одяг аналогічний до того, який був у героїв;

2) ознаку відзначення концептуальних засад ресторану у всіх його об'єктах, дизайні, стравах, поведінці персоналу. Зокрема, деякі ресторани намагаючись сформувати стійку частку на ринку намагаються відтворити всі характеристики фільмів, серіалів, художніх творів у дизайні, обслуговування, стравах. Як приклад, у Великобританії є ресторани, де відтворено атмосферу серіалу «Абатство Даунтон», в США – серіалу Гра престолів та Відьмак, «Баффі. Винищувачка вампірів», «Граф Дракула» тощо [51];

3) ознаку можливості змін меню в рамках концептуального напрямку розвитку. Якщо ресторан не відноситься до суто національної, етнічної кухні здійснюється коригування складу страв, напоїв, способів їх подавання (традиційного, шведського столу тощо).

Представлена класифікація ознак досліджуваних нами концептуальних ресторанних господарств розширює наукове забезпечення за даним напрямком, створює методологічні засади для оцінки можливості ідентифікувати заклади вказаної сфери. Розвиток нових напрямків розвитку вказаних суб'єктів ринку ресторанного господарства дозволить виокремити нові сутнісні ознаки їх функціонування.

В Україні ресторани господарства зазначеної категорії мали значний розвиток з 2016 по початок 2020 рр. Визначено, що карантинні заходи, пов'язані з Covid-19, негативно вплинули на стан їх розвитку [32]. Зазначене пов'язано великою мірою з особливостями діяльності таких закладів харчування, зокрема, тим, що введення практики доставки на замовлення або їжі на винесення прирівнювала такі заклади з іншими, при чому пакування, доставка страв складала значну проблему. В умовах виконання дистанційних замовлень ресторани господарства України втрачали власну індивідуальність, клієнти поступово забували стиль, інтер'єри, атмосферу таких закладів.

Наведемо основні оціночні характеристики розвитку концептуальних ресторанних господарства Україна за станом на кінець 2020 р.

По-перше, потрібно відмітити, що зазначена категорія закладів є складовою такого елемента ринку харчування поза домом, як ресторани, кафе та бари.

На рис. 2.1.1 наведено динаміку розвитку обсягів ринку харчування поза домом в Україні за період 2015-2020 рр. Відповідно до результатів дослідження (рис. 2.1.1) можна зазначити, що досліджуваний ринок впродовж періоду 2015-2019 рр. знаходився на стабільному рівні незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію, вплив військово-політичних факторів. Зокрема, в 2015 р. чисельність вказаних учасників ринку складала 50,45 тис. один., в 2016 р. – 50,23 тис. один., в 2017 р. – 50,04 тис. один., в 2018 р. – 52,85 тис. один. (зростання за умов певного соціально-економічного

росту), в 2019 р. – 53,4 тис. один., в 2020 р. – 43,5 тис. грн. При цьому, події 2020 р. обумовили скорочення чисельності зазначених суб'єктів ринку на 9,9 тис. один. (18,5%) через дію карантинних заходів, пов'язаних із Covid-19. Вимушені заходи, пов'язані із тимчасовими простоями вплинули на те, що багато із даних закладів не змогли подолати економічні проблеми (відсутність доходів, необхідних для утримання персоналу, реалізації внутрішніх цілей розвитку тощо), проблеми утримання висококваліфікованих кадрів тощо. Відповідно, зазначене обумовило те, що частка таких суб'єктів припинила свою діяльність.

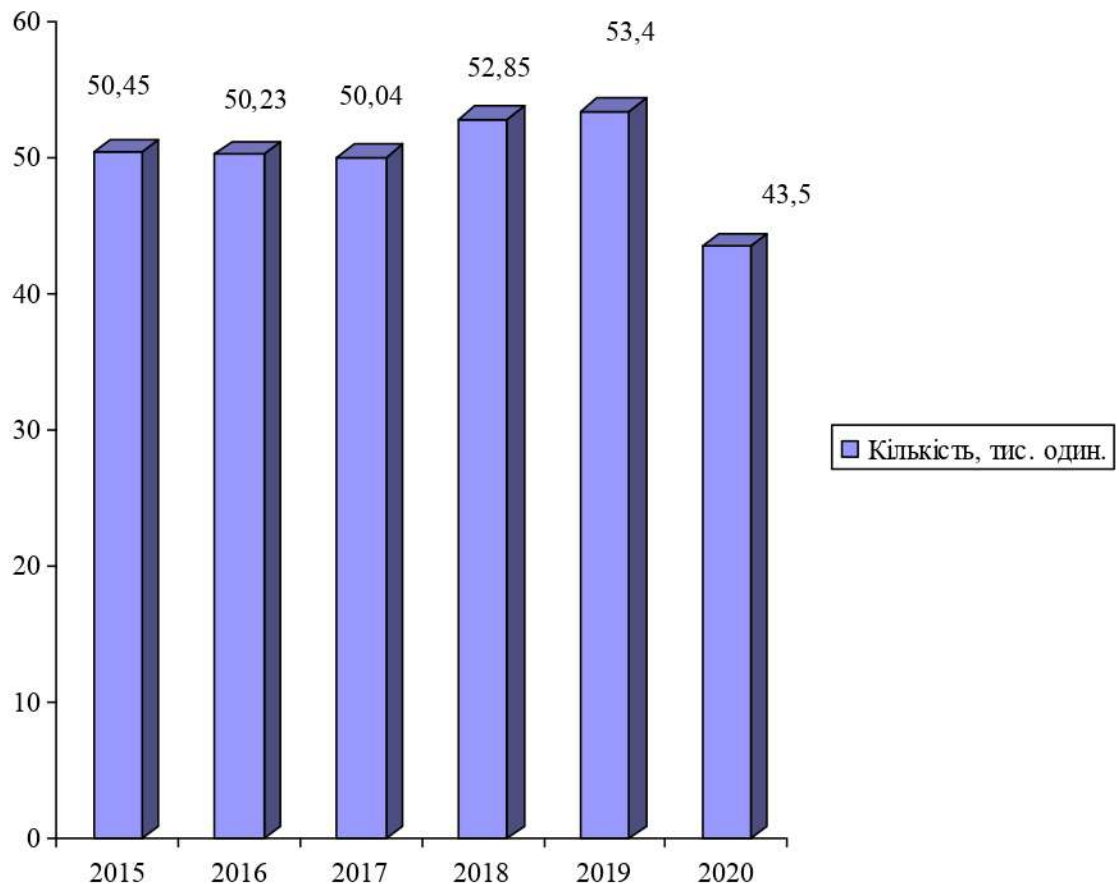


Рис. 2.1.1. Динаміка розвитку обсягів ринку харчування поза домом в Україні за період 2015-2020 рр.

Джерело: складено за матеріалами [3; 9; 20]

В табл. 2.1.1 представлено динаміку частки ресторанних господарств концептуального напрямку в загальному складі ринку харчування поза домом в Україні за період 2015-2020 рр.

Таблиця 2.1.1

Динаміка частки ресторанних господарств концептуального напрямку в загальному складі ринку харчування поза домом в Україні за період 2015-2020 рр.

№ п/п	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Загальна чисельність закладів ринку харчування поза домом, тис. один.	50,45	50,23	50,04	52,85	53,4	43,5
2	Частка ресторанів, кафе, барів в складі закладів ринку харчування поза домом, %, в т.ч.:	51,3	51	51,8	52,2	52,5	52
2.1	Частка ресторанних господарств концептуального напрямку в загальному складі ринку харчування поза домом, %	12	14	15,2	15,6	16	12,5

Джерело: складено автором за матеріалами [3; 9; 20]

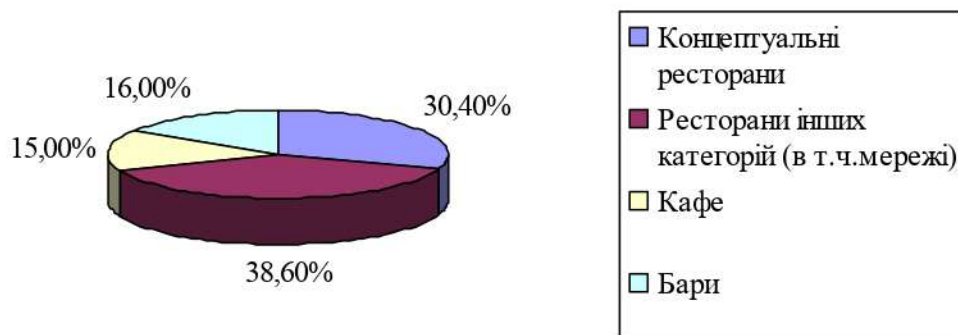
Вивчення результатів аналізу показав, що частка ресторанних господарств концептуального напрямку в загальному складі ринку харчування поза домом в Україні за період 2015-2020 рр. коливалась. А саме, з 2015 по 2019 рр. вона стабільно зростала, як і ринок ресторанів, кафе, барів. В 2020 р. даний показник скоротився через вплив карантинних заходів. Частку ринку, яка була вивільнена зазначеними закладами посіли мережі



швидкого харчування, які працювали під час карантинних заходів, зокрема, здійснювали доставку замовлень, працювали на виніс.

На рис. 2.1.2 представлено розподіл ринкових часток складової «Ресторани, кафе, бари», яка є елементом ринку харчування поза домом України. Ресторани концептуального напрямку є однією із складових даного елемента.

2019 р.



2020 р.

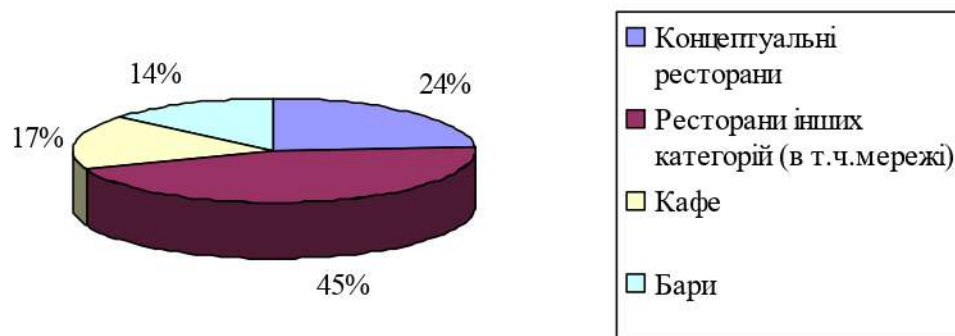


Рис. 2.1.2. Розподіл ринкових часток складової «Ресторани, кафе, бари» в Україні за період 2019-2020 рр.

Джерело: складено за матеріалами [3; 9; 20]

Вивчення результатів дослідження (рис. 2.1.2) показує, що частка концептуальних ресторанів в Україні в 2020 р. порівняно з 2019 р.

скоротилась на 6,4% в склала 24% в загальному складі категорії ресторанних закладів «Ресторани, кафе, бари». Вказане, як було зазначено вище, пов'язано із впливом карантинних заходів.

Встановлено, що регіонами з найбільш потужними концептуальними ресторанами України є Київ, Хмельницький, Харків, Дніпро тощо. Це, переважно, національні ресторани (української кухні та кухонь інших народів). Серед ресторанів, які мають найбільш вагомні позиції на ринку слід виділити:

- China Ma (м. Київ) (0,5% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан в китайському національному стилі, вся атмосфера пов'язана з Китаєм;

- Ресторанція Шпигеля (м. Хмельницький) (0,3% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан в українському національному стилі, персонал одягнений як герої українських казок, легенд;

- Міське кафе (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів) (атмосфера м. Харкова, візуальне оформлення із застосуванням міської символіки, подій);

- Ресторан Osteria il Tartufo (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений Італії, її культурі;

- Ресторан Giannivino (м. Дніпро) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений італійським традиціями;

- Ресторан «Тарас» (м. Київ) (0,5% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан української національної кухні, оформлений у відповідному стилі.

## **2.2. Аналіз видів послуг ресторанних господарств певного концептуального напрямку**

Проаналізуємо стан впровадження видів послуг ресторанних господарств певного концептуального напрямку в Україні за період 2015-2020 рр. Для проведення дослідження і виявлення основних характеристики розвитку ринку визначимо основні тенденції розвитку даної проблематики.

По-перше, послуги організації харчування та обслуговування, які є основними для ресторанних господарств певного концептуального напрямку надавались в даних закладах відповідно до концепцій їх розвитку. На прикладі провідних концептуальних ресторанних господарств України розглянемо стан надання послуг організації харчування та обслуговування за 2015-2020 рр. (табл. 2.2.1).

За результатами дослідження (табл. 2.2.1) встановлено, що досліджувані провідні концептуальні ресторани України демонстрували впродовж:

1) 2015-2019 рр. зростання обсягів надання вказаних послуг; здійснення обслуговування в стилі обраних концептуальних напрямків; значення частки реалізації даних послуг в загальному обсязі доходів даних закладів на рівні від 38 до 50%. Вказаний період характеризувався тенденцією зростання діяльності, що було обумовлено стабільним показниками соціально-економічного розвитку країни;

2) 2020 р. скорочення частки обслуговування за обраними концептуальними стилями через вплив карантинних заходів, пов'язаних з Covid-19. Виявлено, що послуга організації харчування та обслуговування складала 100% в загальному обсязі доходів даних ресторанних господарств. Відповідно, послуги дозвілля, які надавались до 2020 р. не були представлені через вплив карантинних обмежень в рамках вказаного періоду.

Таблиця 2.2.1

Стан надання послуг організації харчування та обслуговування в  
концептуальних рестораних господарствах України за 2015-2020 рр.

Найменування ресторану	Послуги					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
China Ma (м. Київ) (0,5% ринку). Ресторан в китайському національному стилі, вся атмосфера пов'язана з Китаєм	Послуги організації харчування (китайська кухня) та обслуговування в стилі часів Династії Тан. Займають 38% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 41% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 42% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 43% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 40% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Обслуговування: - 60% періоду – доставка на замовлення; - 40% обслуговування в стилі часів Династії Тан (із змінами, пов'язаними із карантинними заходами). Займають 100% загального доходу
Ресторація Шпигеля (м. Хмельницький) (0,3% ринку). Ресторан в українському національному стилі, персонал одягнений як герої українських казок, легенд	Послуги організації харчування (українська кухня) та обслуговування в стилі часів українських казок і легенд. Займають 45% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 46% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 47% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Обслуговування: - 65% періоду – доставка на замовлення; - 35% обслуговування в стилі часів українських казок і легенд (із змінами, пов'язаними із карантинними заходами). Займають 100% загального доходу
Міське кафе (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів) (атмосфера м. Харкова, візуальне оформлення із застосуванням міської символіки, подій)	Послуги організації харчування (українська, європейська кухня) та обслуговування в стилі історичного розвитку м. Харкова. Займають 42% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 43% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 43% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 43% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 43% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Обслуговування: - 60% періоду – доставка на замовлення; - 40% обслуговування в стилі історичного розвитку м. Харкова (із змінами, пов'язаними із карантинними заходами). Займають 100% загального доходу

## Продовження табл. 2.2.1

1	2	3	4	5	6	7
Ресторан Osteria il Tartufo (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений Італії, її культурі	Послуги організації харчування (італійська кухня) та обслуговування в італійському національному стилі. Займають 47% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 48% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 48% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 48% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 48% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Обслуговування: - 70% періоду – доставка на замовлення; - 30% обслуговування в італійському національному стилі (із змінами, пов'язаними із карантинними заходами). Займають 100% загального доходу
Ресторан Giannivino (м. Дніпро) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений італійським традиціям	Послуги організації харчування (італійська кухня) та обслуговування в стилі італійських традицій. Займають 48% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Обслуговування: - 70% періоду – доставка на замовлення; - 30% обслуговування в стилі італійських традицій (із змінами, пов'язаними із карантинними заходами). Займають 100% загального доходу
Ресторан «Тарас» (м. Київ) (0,5% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан української національної кухні, оформлений у відповідному стилі	Послуги організації харчування (українська національна кухня) та обслуговування українському національному стилі. Займають 49% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Обслуговування: - 60% періоду – доставка на замовлення; - 40% обслуговування в українському національному стилі (із змінами, пов'язаними із карантинними заходами). Займають 100% загального доходу

Джерело: складено за матеріалами [3; 9; 20; 40]

По-перше, послуги дозвілля, які є стратегічною основою розвитку ресторанних господарств певного концептуального напрямку були представлені в зазначених закладах згідно із концепціями їх функціонування. В рамках провідних концептуальних ресторанних господарств України проаналізуємо стан надання послуг даної категорії за 2015-2020 рр. (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Стан надання послуг організації харчування та обслуговування в концептуальних ресторанних господарствах України за 2015-2020 рр.

Найменування ресторану	Послуги					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
China Ma (м. Київ) (0,5% ринку). Ресторан в китайському національному стилі, вся атмосфера пов'язана з Китаєм	Послуги організації дозвілля (китайська музика, спів китайських артистів). Займають 62% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 59% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 58% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 57% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 60% загального доходу	Відсутні через карантинні обмеження
Ресторація Шпигеля (м. Хмельницький) (0,3% ринку). Ресторан в українському національному стилі, персонал одягнений як герої українських казок, легенд	Послуги організації дозвілля (українська народна музика, театралізовані номери з легенд, казок). Займають 55% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 54% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 53% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 51% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 51% загального доходу	Відсутні через карантинні обмеження
Міське кафе (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів) (атмосфера м. Харкова, візуальне оформлення із застосуванням міської символіки, подій)	Послуги організації дозвілля (театралізовані номери, мистецькі виставки, аукціони в стилі історії м. Харкова) Займають 58% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 57% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 57% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 57% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 57% загального доходу	Відсутні через карантинні обмеження

Продовження табл. 2.2.2

1	2	3	4	5	6	7
Ресторан Osteria il Tartufo (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений Італії, її культурі	Послуги організації дозвілля (італійська музика, мистецькі виставки, зустрічі). Займають 53% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 52% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 52% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 48% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 52% загального доходу	Відсутні через карантинні обмеження
Ресторан Giannivino (м. Дніпро) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений італійським традиціям	Послуги організації дозвілля (італійська музика, мистецькі виставки, зустрічі). Займають 52% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 51% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 51% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 51% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 51% загального доходу	Відсутні через карантинні обмеження
Ресторан «Тарас» (м. Київ) (0,5% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан української національної кухні, оформлений у відповідному стилі	Послуги організації дозвілля (українська народна музика, виступи українських артистів, зустрічі з митцями). Займають 51% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Аналогічно до періоду 2015 р. Займають 50% загального доходу	Відсутні через карантинні обмеження

Джерело: складено за матеріалами [3; 9; 20; 40]

Аналіз (табл. 2.2.2) показав, що досліджувані провідні концептуальні ресторани господарства України надавали послуги дозвілля в рамках обраних стратегічних концепцій впродовж 2015-2019 рр. Їх частка в складі загального обсягу доходів коливалась від 50 до 62%. В 2020 р. зазначені заклади не надавали вказаних послуг дозвілля через дію карантинних обмежень і відсутність можливості організації таких заходів.

### **2.3. Оцінка стану впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування**

Розглянемо стан впровадження нових видів послуг в провідних концептуальних рестораних господарствах України за період 2015-2020 рр.

Необхідно відзначити, що більшість нових видів послуг в діяльності зазначених суб'єктів виникло лише в 2020 р. під впливом карантинних обмежень, які обумовили потребу пошуку та реалізації рішень, що сприятимуть підтриманню функціонування, дадуть змогу забезпечити захист від закриття або значного скорочення обсягів збуту, втрати існуючих клієнтів. Спробуємо систематизувати основний перелік нових видів послуг зазначеної категорії.

По-перше, в рамках надання послуг організації харчування та обслуговування в 2020 р. почали використовувати планшети з меню на столиках та додатки в Google Play, за допомогою яких клієнти могли зробити замовлення без використання послуг офіціантів. Вказана тенденція була притаманна більшості традиційних ресторанів України в 2020 р., була впроваджена досліджуваними концептуальними ресторанами. Але, як показує аналіз, вказана інноваційна послуга в умовах діяльності даних закладів не змогла знайти відповідного визнання. Зазначене пов'язано із певним орієнтиром клієнтів даних закладів на живе спілкування, деякі з них не добре володіють інформаційно-комунікаційними засобами. Використання даної послуги обумовило скорочення офіціантів на 20-30%, але не забезпечило швидкості обслуговування, не вплинуло на можливість підтримання лояльності клієнтів [3; 9; 20; 40].

По-друге, в межах надання послуг організації харчування та обслуговування в 2020 р. започаткували використання чат-ботів для попереднього замовлення або бронювання столиків [40]. Вказана послуга була адаптована із досвіду США, які її використовували для можливості



замовлення столиків у ресторанах, які мають постійний попит. В Україні вказане було використано для того, щоб створити оптимальні умови для належного забезпечення карантинних заходів, пов'язаних із створенням відповідної дистанції між відвідувачами. Варто зазначити, що вказана послуга використовувалась частково, що обумовлено відсутністю досвіду орієнтування клієнтів на такі пропозиції.

По-третє, стосовно надання послуг організації харчування та обслуговування в 2020 р. було широко впроваджено послугу доставки їжі із залученням зовнішніх служб (Glovo, Uber Eats тощо) [40]. Використання вказаної послуги знайшло широке застосування з березня по травень 2020 р. Але співпраця із вказаними зовнішніми службами доставки у випадку концептуальних ресторанів вплинула на скорочення лояльності клієнтів (порівняно із 2019 р. обсяги збуту в цілому щодо всіх закладів знизились приблизно на 20-30%).

По-четверте, всі досліджувані провідні концептуальні ресторани з червня 2020 р. в рамках надання послуг організації харчування та обслуговування впроваджують послугу доставки та сервісного обслуговування рестораном. Встановлено, що започаткування такої послуги обумовлено тим, що послуги зовнішніх служб доставки не забезпечують належного збереження оформлення страв, також постійні клієнти не можуть самостійно забезпечити сервірування столів на дому, в певних приміщеннях для свят, урочистих подій. Застосування даної послуги дало змогу зберегти частку ринку вказаних закладів, при цьому варто зауважити, що цієї послугою переважно користувались ті клієнти, які відносились до категорії постійних.

По-п'яте, вказані провідні концептуальні ресторани з 2020 р. здійснили впровадження доставки та обслуговування корпоративних подій. Вказана послуга не використовувалась жодним із вказаних ресторанів раніше, але для опанування нових ніш ринку було прийнято такі стратегічні рішення.

Встановлено, що першими серед досліджуваних суб'єктів, які впровадили дану послугу були ресторани з українською національною кухнею та обслуговуванням, оформленим в національному стилі (введення послуги з червня 2020 р.). Інші вказані заклади також почали використовувати дану послугу в третьому кварталі 2020 р. Зазначене дозволило залучити нових клієнтів із категорії корпоративних.

В табл. 2.3.1 наведено оцінку ефективності впровадження нових послуг провідними концептуальними ресторанами України в 2020 р. порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.3.1

Оцінка ефективності впровадження нових послуг провідними концептуальними ресторанами України в 2020 р. порівняно з 2019 р.

Найменування ресторану	Нова послуга, впроваджена в 2020 р.	Ефективність впровадження порівняно із 2019 р.
1	2	3
China Ma (м. Київ) (0,5% ринку). Ресторан в китайському національному стилі, вся атмосфера пов'язана з Китаєм	П	-Д10%, -К15%
	ЧБ	+Д5%, +К8%
	ДЗ	-Д15%, -К7%
	ДР	+Д12%, +К15%
	ДОК	+Д10%, +К12%
Ресторація Шпигеля (м. Хмельницький) (0,3% ринку). Ресторан в українському національному стилі, персонал одягнений як герої українських казок, легенд	П	-Д8%, -К7%
	ЧБ	+Д2%, +К6%
	ДЗ	-Д15%, -К12%
	ДР	+Д17%, +К16%
	ДОК	+Д18%, +К17%
Міське кафе (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів) (атмосфера м. Харкова, візуальне оформлення із застосуванням міської символіки, подій)	П	-Д5%, -К18%
	ЧБ	+Д8%, +К10%
	ДЗ	-Д12%, -К9%
	ДР	+Д15%, +К19%
	ДОК	+Д12%, +К16%
Ресторан Osteria il Tartufo (м. Харків) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений Італії, її культурі	П	-Д11%, -К13%
	ЧБ	+Д11%, +К9%
	ДЗ	-Д20%, -К15%
	ДР	+Д15%, +К18%
	ДОК	+Д14%, +К16%

Продовження табл. 2.3.1

1	2	3
Ресторан Giannivino (м. Дніпро) (0,1% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан присвячений італійським традиціям	П	-Д15%, -К17%
	ЧБ	+Д4%, +К7%
	ДЗ	-Д14%, -К9%
	ДР	+Д11%, +К14%
	ДОК	+Д17%, +К15%
Ресторан «Тарас» (м. Київ) (0,5% ринку ресторанів, кафе, барів). Ресторан української національної кухні, оформлений у відповідному стилі	П	-Д11%, -К14%
	ЧБ	+Д6%, +К9%
	ДЗ	-Д10%, -К9%
	ДР	+Д16%, +К14%
	ДОК	+Д14%, +К11%

Пояснення: П - планшети з меню на столиках та додатки в Google Play, за допомогою яких клієнти могли зробити замовлення без використання послуг офіціантів; ЧБ - використання чат-ботів для попереднього замовлення або бронювання столиків; ДЗ - доставка їжі із залученням зовнішніх служб (Glovo, Uber Eats тощо); ДР - послуга доставки та сервісного обслуговування рестораном; ДОК - доставка та обслуговування корпоративних подій; Д - обсяг доходів; К - обсяг клієнтів

Джерело: складено автором за даними [3; 9; 20; 40]

Вивчення результатів дослідження (табл. 2.3.1) показало, що оцінювані ресторани в 2020 р. опинились в складних умовах функціонування через вплив карантинних обмежень. Виявлено, що більшість вказаних закладів не надавали традиційних для них послуг дозвілля, що обумовило зниження лояльності клієнтів. При цьому, спостерігався орієнтир на підтримання ринкових позицій через впровадження нових послуг, зокрема: використання планшетів з меню на столиках та додатки в Google Play, за допомогою яких клієнти могли зробити замовлення без використання послуг офіціантів, використання чат-ботів для попереднього замовлення або бронювання столиків, доставка їжі із залученням зовнішніх служб (Glovo, Uber Eats тощо), послуга доставки та сервісного обслуговування рестораном, доставка та обслуговування корпоративних подій. Оцінка ефективності впровадження зазначених нових послуг показала, що деякі з них мали позитивний вплив на ріст доходів від реалізації, чисельність клієнтів, але деякі не забезпечили росту, а навпаки обумовили скорочення даних параметрів (доставка їжі із залученням зовнішніх служб, використання планшетів з меню на столиках та додатки в Google Play).

## Висновки до розділу 2

Аналіз основних засад впровадження нових послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування показав наступне:

1) Досліджено особливості розвитку ресторанних господарств певного концептуального напрямку. Розроблена класифікація ознак вказаних учасників ринку, яка включає: ознаку пріоритетності концептуальних рішень, супутніх культурно-розважальних заходів над гастрономічними інтересами відвідувачів; ознаку відзначення концептуальних засад ресторану у всіх його об'єктах, дизайні, стравах, поведінці персоналу; ознаку можливістю змін меню в рамках концептуального напрямку розвитку. Визначено, що систематизація зазначених ознак (особливостей) розвитку дозволяє розширити наукове забезпечення за даним напрямком, створює методологічні засади для оцінки можливості ідентифікувати заклади вказаної сфери. Розгляд стану функціонування досліджуваних суб'єктів ринку показало, що останні стабільно зростали, як і ринок харчування поза домом в Україні впродовж 2015-2019 рр. А саме, якщо в 2015 р. частка даних закладів в складі ринку харчування поза домам складала 12%, то в 2019 р. – 16%. Визначено, що в 2020 р. через вплив карантинних заходів знизився обсяг ринку даної категорії, що обумовлено економічними факторами.

2) Проаналізовано стан впровадження видів послуг ресторанних господарств певного концептуального напрямку в Україні за період 2015-2020 рр. Стосовно послуг організації харчування та обслуговування визначено, що досліджувані провідні концептуальні ресторани України демонстрували впродовж:

- 2015-2019 рр. зростання обсягів надання вказаних послуг; здійснення обслуговування в стилі обраних концептуальних напрямків; значення частки

реалізації даних послуг в загальному обсязі доходів даних закладів на рівні від 38 до 50%;

- 2020 р. скорочення частки обслуговування за обраними концептуальними стилями через вплив карантинних заходів, пов'язаних з Covid-19. Доведено, що послуга організації харчування та обслуговування складала 100% в загальному обсязі доходів даних ресторанних господарств. Відповідно, послуги дозвілля, які надавались до 2020 р. не були представлені через вплив карантинних обмежень.

3) Розглянуто стан впровадження нових видів послуг в провідних концептуальних ресторанних господарствах України за період 2015-2020 рр. Доведено, що зазначені ресторани в 2020 р. опинились в складних умовах функціонування через вплив карантинних обмежень. Визначено, що більшість вказаних закладів не надавали традиційних для них послуг дозвілля, що обумовило зниження лояльності клієнтів. При цьому, спостерігався орієнтир на підтримання ринкових позицій через впровадження нових послуг, зокрема: використання планшетів з меню на столиках та додатки в Google Play, за допомогою яких клієнти могли зробити замовлення без використання послуг офіціантів, використання чат-ботів для попереднього замовлення або бронювання столиків, доставка їжі із залученням зовнішніх служб (Glovo, Uber Eats тощо), послуга доставки та сервісного обслуговування рестораном, доставка та обслуговування корпоративних подій. Аналіз ефективності впровадження зазначених нових послуг свідчить, що деякі з них мали позитивний вплив на ріст доходів від реалізації, чисельність клієнтів, але деякі не забезпечили росту, а навпаки обумовили скорочення даних параметрів (доставка їжі із залученням зовнішніх служб, використання планшетів з меню на столиках та додатки в Google Play).

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПЕВНОГО КОНЦЕПТУАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ**

#### **3.1. Основні проблеми розвитку сервісу у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування**

Вивчення стану функціонування концептуальних ресторанів України дозволило визначити, що вказані заклади демонструють позитивні тенденції розвитку, які є характерними для багатьох європейських ресторанів аналогічного типу. Позитивні тенденції зростання, які були відмічені в 2015-2019 рр. змінилися в 2020 р. стабілізаційними заходами, які використовують зазначені суб'єкти для підтримання позицій на ринку, захисту капіталів, покриття витрат та утримання кваліфікованого персоналу. Використання антикризових заходів було пов'язане із забезпеченням діяльності під впливом карантинних обмежень, обумовлених Covid-19. Для створення оптимальних умов стабілізації провідні концептуальні ресторани України використовували нові послуги, впровадження яких мало як позитивні, так і негативні наслідки. Керуючись матеріалами проведеного аналізу спробуємо окреслити основні проблеми розвитку сервісу у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування після початку дії періодичних карантинних заходів в Україні.

По-перше, можемо відмітити проблему організації традиційних заходів дозвілля, які використовувались раніше концептуальними ресторанами у якості відмінної переваги, через обмежувальні карантинні вимоги до їх проведення. Встановлено, що послуги дозвілля мали в таких ресторанах вищий пріоритет клієнтських уподобань порівняно із послугами організації

харчування та обслуговування. Після потреби дотримання карантинних заходів вказані ресторани через низку причин не змогли забезпечити послуги дозвілля, які пропонували раніше. Це, зокрема:

- караоке-зали, використання яких стало неможливим через складнощі дотримання санітарно-епідеміологічних норм;

- проведення певних церемоній, передбачених національними традиціями, які є основними в стратегічних концепціях досліджуваних закладів. А саме, це стосується ресторану китайської кухні, в якому представлено певні китайські традиції, ресторанів італійської кухні;

- здійснення музичних, театралізованих, мистецьких заходів не може бути реалізоване в рамках даних ресторанних господарств через відсутність необхідних площ для їх проведення, передбачених новими вимогами до дистанції між людьми під час карантинного періоду.

По-друге, слід вказати на проблему організації концептуального сервісу організації харчування в умовах доставки замовлень зовнішніми службами доставки, яка негативно впливає на задоволеність та лояльність клієнтів, обумовлює скорочення обсягів збуту, частку ринку. Зокрема, виявлено, що зовнішні служби доставки іноді не забезпечують належну доставку замовлень складного оформлення, це впливає на їх естетичні показники страв. Вказане є особливо важливим для певних страв національних кухонь, до яких звикли існуючі клієнти вказаних концептуальних ресторанів.

По-третє, необхідно відзначити проблему складнощів у клієнтів щодо самостійного сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза рестораном. Зокрема, через те, що клієнти, які звикли до сервісу в ресторанах концептуального напрямку не можуть самостійно забезпечити вказану функцію, страви не мають естетичного вигляду, що обумовлює втрату інтересу до таких закладів, зниження їх ринкової частки.

По-четверте, слід констатувати економічну проблему організації рестораном доставки та сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза його межами. Через високі транспортні витрати, потребу забезпечення високого рівня контролю персоналу щодо дотримання санітарно-епідеміологічних заходів (вимірювання температури працівників, надання необхідних заходів захисту (маски, рукавички, окуляри (у певних випадках))) самостійна організація рестораном доставки та сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза його межами передбачає або необхідність збільшення цін або відмову від такої послуги. У разі, якщо зазначені ресторани будуть самостійно покривати вказані витрати, їх господарська діяльність буде збитковою. Відповідно, можлива лише організація такої послуги на близькі відстані, які можна подолати пішки (максимум 0,5 км від ресторану).

По-п'яте, важливе місце займає проблема збереження кадрового складу під час дії невизначеності щодо карантинних заходів різного характеру (від введення локдаунів, які передбачають повне закриття роботи закладів, певними обмеженнями щодо роботи на винесення, доставки замовлень до використання певних карантинних обмежень в умовах дії певних зональних груп). Встановлено, що зазначені концептуальні ресторани господарства не мали можливості забезпечувати весь персонал заробітною платою на рівні, який був до введення карантинних заходів (особливо це стосується додаткових доходів у вигляді чайових, премій тощо). Втрата висококваліфікованих працівників є негативним фактором розвитку зазначених закладів, оскільки може негативно впливати на якість обслуговування за всіма напрямками, що обумовить скорочення попиту та діяльності.

По-шосте, виявлена проблема відсутності площ для надання послуг організації харчування та обслуговування в умовах дії карантинних заходів, пов'язана із потребою дотримання нормативних дистанцій між клієнтами.



Через дію таких вимог зазначені концептуальні ресторани господарства не мають змоги обслуговувати кількість відвідувачів, яку приймали до настання вказаних обмежень (до 2020 р.). Зазначене обумовлює втрату доходів, потребу скорочення персоналу, зниження рівня заробітної плати тощо.

### **3.2. Напрямки зарубіжного досвіду впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування**

Аналіз стану та проблем розвитку досліджуваних концептуальних рестораних господарств України вказує на те, що для стабілізації діяльності останніх та росту їх ринкових позицій в існуючих умовах необхідне використання зарубіжного досвіду в даній сфері. Проведемо визначення основних напрямків зарубіжного досвіду впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування.

По-перше, можна виділити напрямок, пов'язаний із створенням та впровадженням послуги ресторанної доставки та сервісу поза його межами. Вказана послуга хоча і практикується концептуальними ресторанами України, її організація здійснюється не належним чином, існують проблеми транспортування продуктів для страв, інших супутніх аксесуарів, які використовуються в традиціях даного закладу. Як свідчить вивчення матеріалів досвіду ресторанів високого рівня різних регіонів Китаю [50], ті заклади вказаної категорії, які створили власні служби доставки та сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану) забезпечили під час обмежувальних заходів, пов'язаних з карантинном стабілізацію доходів, змогли зберегти кадровий потенціал. Досліджувані китайські ресторани (як концептуального напрямку, так і ті, які пропонують кухні високого рівня) є найбільш вразливими до впливу

обмежувальних впливів через те, що орієнтовані на організацію ресторанного обслуговування на власній території. Встановлено, що вказаний факт був швидко оцінений даними ресторанными господарства, і більшість із зазначених суб'єктів змогли зберегти власний бізнес завдяки впровадженню орієнтиру на розвиток в умовах невизначеності. А саме, зазначені суб'єкти забезпечили підготовку персоналу, створили порядок роботи вказаних служб (доставки та сервісу поза межами ресторану). Вивчення даних розвитку вказаних китайських ресторанів показує, що після зняття жорстких карантинних обмежень близько 75% існуючих клієнтів через дотримання заходів самозахисту не відвідували вказані заклади [50]. Дослідники пояснюють, що зазначені зміни в свідомості такого великого масштабу клієнтів поставило під загрозу вказаних суб'єктів ресторанного господарства. Завдяки успішній диверсифікації каналів продажу та сервісу зазначені ресторани змогли забезпечити повернення лояльності існуючих клієнтів впродовж 2020 р. Слід відмітити, що створення служби доставки та сервісу китайських концептуальних ресторанів та ресторанів кухні високого рівня сприяло росту виробництва пакувальної продукції, збільшенню зайнятості в зазначеній супутній сфері. Завдяки комплексному переорієнтуванню зазначених китайських закладів на забезпечення доставки та сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану) було створено новий підхід до перегляду меню в контексті швидкого оновлення рецептів для забезпечення постійно змінюваного попиту клієнтів. Додатковими перевагами при переорієнтуванні китайських ресторанів зазначеної категорії на роботу поза їх межами була постійна актуалізація щодо високого рівня дистанціювання персоналу закладів при взаємодії із постачальниками, замовниками [50]. Вказаний фактор позитивно впливав на свідомість китайських споживачів. Можна констатувати, що розглянутий китайський досвід є корисний тим, що показує можливість швидкого переходу від традиційних підходів щодо управління

організацією ресторанним господарством до новітніх, які раніше не практикувались і не визначались у якості пріоритетних. Слід зазначити, що багато китайських ресторанів при зміні форматів обслуговування (впровадженні виїзного) не змінили власних концептуальних підходів стосовно сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану), тобто забезпечили певні аспекти збереження умов атмосфери, яка панувала в зазначених закладах. Вказане вплинуло на повернення лояльності існуючих та залучення нових клієнтів.

По-друге, важливим напрямком відновлення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових виступає створення послуги передавання ресторану завдання організації родинних, корпоративних свят впродовж року [49]. Вказана практика використовується з 2020 р. в США і пов'язана із орієнтиром концептуальних ресторанів, ресторанів традиційної кухні (не стосується ресторанів швидкого харчування) на стабілізацію, ріст ринкових позицій. Встановлено, що вказана послуга може бути впроваджена таким чином: 1) рестораном пропонується клієнту (фізичній або юридичній особі) вказати визначні свята, події, які планується відмічати впродовж року на рівні родини, компанії, це пояснюється тим, що можливі цікаві пропозиції стосовно організації таких дат; 2) після отримання даних від клієнта йому пропонується програма участі ресторану в організації вказаних подій впродовж року (іншого періоду): приблизне меню, сервіс організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану); 3) у випадку згоди клієнта на пропозицію відбувається реалізація даної програми за узгодженням з клієнтом планом [49]. Виявлено, що впровадження вказаних програмних заходів дозволило американським ресторанним господарствам концептуального напрямку та ресторанам з традиційною кухнею відновити показники діяльності, продемонстровані до введення карантинів різних категорій в США.

По-третє, заслуговує на вивчення напрямок оптимізації, пов'язаний із впровадженням послуги консультування клієнтів щодо сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану) [49]. Позичування вказаної послуги сприяло росту обсягів продажу тих ресторанів, в асортимент яких було представлено страви, які потребували додаткових зусиль та навичок для їх оформлення. Визначено, що технологія надання такої послуги включала наступні етапи: при доставці замовлення за адресою клієнту залишалось повідомлення, що він може звернутись дистанційно за консультацією щодо сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану); звернення клієнта обслуговувалось як в режимі Інтернет (через відповідні інформаційно-комунікаційні додатки), так і в телефонному режимі; після отримання послуги клієнту пропонувалось поділитись враженнями стосовно консультації.

### **3.3. Основні шляхи оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування**

Вивчення проблем розвитку та напрямків провідного зарубіжного досвіду дозволило сформулювати основні шляхи оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у концептуальних ресторанах України. Вказані шляхи передбачають умови розвитку ресторанного середовища України в рамках дії різноманітних карантинних обмежувальних заходів невизначеного терміну.

По-перше, пропонується відновлення організації традиційних заходів дозвілля, які використовувались раніше концептуальними ресторанами у якості відмінної переваги, через обмежувальні карантинні вимоги до їх

проведення за допомогою надання послуги дистанційного дозвілля. На наш погляд, повернення послуг дозвілля, які використовувались в контексті обраних концепцій дасть змогу створити умови для повернення лояльності існуючих клієнтів, залучення нових клієнтських сегментів. Приймаючи до уваги те, що вагома частка існуючих та потенційних клієнтів мають значні сумніви стосовно епідеміологічної безпеки прямого відвідування ресторанів (особливо люди із системними захворюваннями, люди похилого віку, особи з дітьми) слід створити дистанційні умови для отримання послуг дозвілля. А саме, технологія розробки та впровадження таких послуг може бути такою:

- етап інформаційно-комунікаційного забезпечення (комп'ютерна техніка, інші комунікатори, великі екрани), створення аудіо та відео зв'язку високого рівня (якісні мікрофони, відеокамери);

- етап залучення артистів на контрактних, договірних умовах для організації концертів, театралізованих номерів, митців для віртуальних зустрічей тощо;

- етап позиціонування та просування послуги в рамках загальної маркетингової програми. Акцент в даному випадку здійснюється на унікальності послуги, створенні можливості для клієнтів опинитись в атмосфері ресторану;

- етап продажу послуги в комплексі із продажем основних послуг організації харчування та обслуговування поза межами ресторану.

По-друге, можемо запропонувати введення послуги ресторанної доставки та сервісу поза його межами, яка буде надаватись власними силами концептуальних ресторанів. Пропонується адаптувати китайський досвід, який передбачає системну підготовку та створення служби доставки та сервісу, налагодження та управління її діяльності. Вказаний захід дасть змогу збільшити обсяги продажів, забезпечити лояльність клієнтів, підвищити ринкові позиції. Створення такої служби може здійснюватись як самостійно,

так і за допомогою залучених фахівців із розробки, впровадження бізнес-процесів в ресторанних господарства, підготовки та перепідготовки кадрів.

По-третє, слід висунути пропозицію впровадження досвіду США щодо введення послуги консультування клієнтів стосовно сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану). Вказана послуга може бути запропонована як компаніям, які є клієнтами ресторанів, так і окремим клієнтам (фізичним особам), які націлені на придбання страв на замовлення із доставкою, але без використання послуги сервісу. Зазначена послуга може надаватись за допомогою широкого спектру інформаційно-комунікаційних засобів, також можуть бути створені відео та фото-інструкції стосовно сервісу організації харчування страв певного концептуального ресторану.

По-четверте, необхідно відзначити можливість введення послуги передавання ресторану завдання організації родинних, корпоративних свят впродовж певного періоду за категоріями розміщення. Вказана послуга може бути адаптована із досвіду діяльності аналогічних ресторанів США, із введенням якої останні забезпечили зростання обсягів збуту на 7-10%. Українські концептуальні ресторани господарства можуть сформувати певні категорії таких послуг, пов'язані із створенням урочистої події не в приміщеннях (на свіжому повітрі: земельна ділянка біля приватного будинку, територія дачної ділянки тощо) та в різних категоріях приміщень (приватні будинки, квартири, офіси тощо). Успішна організація зазначеної послуги та її позиціонування серед клієнтів може забезпечити ріст обсягів діяльності та ринкової частки.

### Висновки до розділу 3

В ході дослідження напрямків підвищення ефективності впровадження нових видів послуг у закладі ресторанного господарства певного концептуального спрямування сформульовано такі висновки:

1) Встановлено, що позитивні тенденції зростання, які були відмічені в діяльності досліджуваних концептуальних ресторанів України 2015-2019 рр. змінилися в 2020 р. стабілізаційними заходами, які використовують зазначені суб'єкти для підтримання позицій на ринку, захисту капіталів, покриття витрат та утримання кваліфікованого персоналу. Доведено, що використання антикризових заходів було пов'язане із забезпеченням діяльності під впливом карантинних обмежень, обумовлених Covid-19. Зазначено, що для створення оптимальних умов стабілізації провідні концептуальні ресторани України використовували нові послуги, впровадження яких мало як позитивні, так і негативні наслідки. Виокремлено основні проблеми розвитку сервісу у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування, серед яких: проблема організації традиційних заходів дозвілля, які використовувались раніше даними суб'єктами ринку у якості відмінної переваги, через обмежувальні карантинні вимоги до їх проведення; проблема організації концептуального сервісу організації харчування в умовах доставки замовлень зовнішніми службами доставки, яка негативно впливає на задоволеність та лояльність клієнтів, обумовлює скорочення обсягів збуту, частку ринку; проблема складнощів у клієнтів щодо самостійного сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза рестораном; економічна проблема організації рестораном доставки та сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза його межами; проблема збереження кадрового складу під час дії невизначеності щодо карантинних заходів різного характеру; проблема відсутності площ для надання послуг

організації харчування та обслуговування в умовах дії карантинних заходів, пов'язана із потребою дотримання нормативних дистанцій між клієнтами.

2) Наведено та проаналізовано положення напрямків зарубіжного досвіду впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування. Серед вказаних напрямків виділено, зокрема: напрямок, пов'язаний із створенням та впровадженням послуги ресторанної доставки та сервісу поза його межами, представлений в практиці роботи ресторанів високого рівня різних регіонів Китаю; створення послуги передавання ресторану завдання організації родинних, корпоративних свят впродовж року (досвід ресторанів США); напрямок оптимізації, пов'язаний із впровадженням послуги консультування клієнтів щодо сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану) (американський досвід).

3) Аналіз проблем розвитку та напрямків провідного зарубіжного досвіду дав змогу розробити основні шляхи оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у концептуальних ресторанах України. До складу таких заходів пропонується віднести, зокрема: відновлення організації традиційних заходів дозвілля, які використовувались раніше концептуальними ресторанами у якості відмінної переваги, через обмежувальні карантинні вимоги до їх проведення за допомогою надання послуги дистанційного дозвілля; введення послуги ресторанної доставки та сервісу поза його межами, яка буде надаватись власними силами концептуальних ресторанів; введення послуги консультування клієнтів стосовно сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану), адаптованої із американського досвіду; введення послуги передавання ресторану завдання організації родинних, корпоративних свят впродовж певного періоду за категоріями розміщення (на вулиці, в приватних будинках, квартирах, офісах).



## ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних, практичних та оптимізаційних аспектів впровадження нових видів послуг у закладі ресторанного господарства певного концептуального спрямування було сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що до складу основних наукових підходів щодо визначення сутності поняття ресторанна послуга віднесено: науковий підхід, пов'язаний із оцінкою даного феномену через призму орієнтиру на цільові запити споживачів та цільові орієнтири виробників; науковий підхід, орієнтований на визначення даного поняття в контексті функціональної складової (складу функціональних напрямків, які представлені в зазначеній послугі). З огляду на положення наукових поглядів на вказану проблематику здійснено розробку універсального підходу щодо трактування сутності поняття ресторанних послуг, який враховує визначені вище ознаки цільового та функціонального орієнтиру, основні характеристики феномену послуг. Визначено, що послуги ресторанного господарства є послугами, які створюються, впроваджуються та реалізуються суб'єктами господарювання для забезпечення потреб споживачів щодо реалізації потреб харчування, проведення дозвілля, досягнення власних цільових орієнтирів.

2. Представлено перелік та зміст підходів щодо класифікації видів послуг ресторанного господарства, зокрема, виділено: найбільш поширений підхід щодо класифікації, пов'язаний із поділом вказаних послуг на категорію основних та додаткових (ознака пріоритетності послуг); науковий підхід, пов'язаний з визначенням складу ресторанних послуг через призму функціональної ознаки.

3. Виокремлено найбільш значущі аспекти забезпечення ефективності впровадження нових видів послуг в сфері ресторанного господарства. Зокрема, серед них виділено такі: проведення оцінки переваг нових послуг, в

тому числі інноваційних; оцінка можливості формування та підвищення лояльності існуючих клієнтів; створення можливості росту доходів, отриманих від клієнтів; створення можливості опанування ніш ринку, які можуть забезпечити високу перспективність ринкового розвитку порівняно із конкурентами; забезпечення можливості здійснення унікальних позиціонувань в ринковому середовищі, створення іміджу відмінного від іміджу конкурентів; аналіз конкурентного середовища; комплексна підготовка внутрішніх заходів щодо розробки дизайну послуги, технологій її надання, організації бізнес-процесів, пов'язаних з її виробництвом, наданням.

4. Розглянуто особливості розвитку ресторанних господарств певного концептуального напрямку. Представлена класифікація ознак вказаних учасників ринку, яка включає: ознаку пріоритетності концептуальних рішень, супутніх культурно-розважальних заходів над гастрономічними інтересами відвідувачів; ознаку відзначення концептуальних засад ресторану у всіх його об'єктах, дизайні, стравах, поведінці персоналу; ознаку можливістю змін меню в рамках концептуального напрямку розвитку. Визначено, що систематизація зазначених ознак (особливостей) розвитку дозволяє розширити наукове забезпечення за даним напрямком, створює методологічні засади для оцінки можливості ідентифікувати заклади вказаної сфери. Аналіз стану функціонування досліджуваних суб'єктів ринку показав, що останні стабільно зростали, як і ринок харчування поза домом в Україні впродовж 2015-2019 рр. А саме, якщо в 2015 р. частка даних закладів в складі ринку харчування поза домам складала 12%, то в 2019 р. – 16%. Визначено, що в 2020 р. через вплив карантинних заходів знизився обсяг ринку даної категорії, що обумовлено економічними чинниками.

5. Досліджено стан впровадження видів послуг ресторанних господарств певного концептуального напрямку в Україні за період 2015-2020 рр. Щодо послуг організації харчування та обслуговування визначено,

що досліджувані провідні концептуальні ресторани України демонстрували впродовж:

- 2015-2019 рр. зростання обсягів надання вказаних послуг; здійснення обслуговування в стилі обраних концептуальних напрямків; значення частки реалізації даних послуг в загальному обсязі доходів даних закладів на рівні від 38 до 50%;

- 2020 р. скорочення частки обслуговування за обраними концептуальними стилями через вплив карантинних заходів, пов'язаних з Covid-19. Доведено, що послуга організації харчування та обслуговування складала 100% в загальному обсязі доходів даних ресторанних господарств. Відповідно, послуги дозвілля, які надавались до 2020 р. не були представлені через вплив карантинних обмежень.

6. Здійснено аналіз стану впровадження нових видів послуг в провідних концептуальних ресторанних господарствах України за період 2015-2020 рр. Визначено, що зазначені ресторани в 2020 р. опинились в складних умовах функціонування через вплив карантинних обмежень. Визначено, що більшість вказаних закладів не надавали традиційних для них послуг дозвілля, що обумовило зниження лояльності клієнтів. При цьому, спостерігався орієнтир на підтримання ринкових позицій через впровадження нових послуг, зокрема: використання планшетів з меню на столиках та додатки в Google Play, за допомогою яких клієнти могли зробити замовлення без використання послуг офіціантів, використання чат-ботів для попереднього замовлення або бронювання столиків, доставка їжі із залученням зовнішніх служб (Glovo, Uber Eats тощо), послуга доставки та сервісного обслуговування рестораном, доставка та обслуговування корпоративних подій. Аналіз ефективності впровадження зазначених нових послуг свідчить, що деякі з них мали позитивний вплив на ріст доходів від реалізації, чисельність клієнтів, але деякі не забезпечили росту, а навпаки обумовили скорочення даних параметрів (доставка їжі із залученням

зовнішніх служб, використання планшетів з меню на столиках та додатки в Google Play).

7. Зазначено, що позитивні тенденції зростання, які були відмічені в діяльності досліджуваних концептуальних ресторанів України 2015-2019 рр. змінилися в 2020 р. стабілізаційними заходами, які використовують зазначені суб'єкти для підтримання позицій на ринку, захисту капіталів, покриття витрат та утримання кваліфікованого персоналу. Вказано, що використання антикризових заходів було пов'язане із забезпеченням діяльності під впливом карантинних обмежень, обумовлених Covid-19. Зазначено, що для створення оптимальних умов стабілізації провідні концептуальні ресторани України використовували нові послуги, впровадження яких мало як позитивні, так і негативні наслідки. Виокремлено основні проблеми розвитку сервісу у закладах ресторанного господарства певного концептуального спрямування, серед яких: проблема організації традиційних заходів дозвілля, які використовувались раніше даними суб'єктами ринку у якості відмінної переваги, через обмежувальні карантинні вимоги до їх проведення; проблема організації концептуального сервісу організації харчування в умовах доставки замовлень зовнішніми службами доставки, яка негативно впливає на задоволеність та лояльність клієнтів, обумовлює скорочення обсягів збуту, частку ринку; проблема складнощів у клієнтів щодо самостійного сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза рестораном; економічна проблема організації рестораном доставки та сервісу організації харчування в умовах споживання страв поза його межами; проблема збереження кадрового складу під час дії невизначеності щодо карантинних заходів різного характеру; проблема відсутності площ для надання послуг організації харчування та обслуговування в умовах дії карантинних заходів, пов'язана із потребою дотримання нормативних дистанцій між клієнтами.

8. Визначено та проаналізовано положення напрямків зарубіжного досвіду впровадження нових видів послуг у закладах ресторанного

господарства певного концептуального спрямування. Серед вказаних напрямків виділено, зокрема: напрямок, пов'язаний із створенням та впровадженням послуги ресторанної доставки та сервісу поза його межами, представлений в практиці роботи ресторанів високого рівня різних регіонів Китаю; створення послуги передавання ресторану завдання організації родинних, корпоративних свят впродовж року (досвід ресторанів США); напрямок оптимізації, пов'язаний із впровадженням послуги консультування клієнтів щодо сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану) (американський досвід).

9. Оцінка проблем розвитку та напрямків провідного зарубіжного досвіду дозволила розробити основні шляхи оптимізації розвитку впровадження нових видів послуг у концептуальних ресторанах України. До складу таких заходів пропонується віднести, зокрема: відновлення організації традиційних заходів дозвілля, які використовувались раніше концептуальними ресторанами у якості відмінної переваги, через обмежувальні карантинні вимоги до їх проведення за допомогою надання послуги дистанційного дозвілля; введення послуги ресторанної доставки та сервісу поза його межами, яка буде надаватись власними силами концептуальних ресторанів; введення послуги консультування клієнтів стосовно сервісу організації харчування (оформлення, сервірування, викладення страв поза межами ресторану), адаптованої із американського досвіду; введення послуги передавання ресторану завдання організації родинних, корпоративних свят впродовж певного періоду за категоріями розміщення (на вулиці, в приватних будинках, квартирах, офісах).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2016. 320 с.
2. Азарова С.П. Методы исследования показателей качества услуг с применением потребительской оценки. М.: Палеотип, 2011. 544 с.
3. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>
4. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К.: ЦУЛ, 2009. 342 с.
5. Бузов Б.А. Управление качеством продукции. Технический регламент, стандартизация и сертификация. М.: Академия, 2008. 173 с.
6. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18–24.
7. Воловельська І. В., Лоєнко О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С. 115–118.
8. Воронюк Т.А. Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства у Чернівецькій області. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 2. С. 52–59.
9. В Україні закрилося 4000 ресторанів і барів через локдаун в 2020 році. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/v-ukraini-zakrilosya-4000-restoraniv-i-bariv-cherez-lokdaun-v-2020-rotsi-doslidjennya>
10. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. С. 55-60.

- 11.Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018. №16. С. 71-76.
- 12.Гросул В. А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. № 1. С. 143-149.
- 13.Гулаков Н.В. Организация инновационного процесса на предприятиях сферы услуг. Вестник Чувашского университета. 2011.№ 1. С. 339-342.
- 14.Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельноресторанного господарства. Бізнес-Інформ. 2017. № 11. С. 459–464.
- 15.Дорошенко В., Дмитрієва К. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства України. Географія : збірник наукових праць. 2011. № 58. С. 27-30.
- 16.ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства (класифікація)». URL: [https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004)
- 17.Завгородня О.Є. Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу. Культура народів Причорномор'я. 2014. № 277. С. 114-118.
- 18.Калькова Н.Н. Исследование дефиниции понятия «ресторанные услуги». URL: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/62453.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/62453.doc.htm)
- 19.Ковешніков В. С., Мальська М. П., Роглев Х. Й. Організація готельно-ресторанної справи. К.: Кондор, 2015. 752 с.
- 20.Количество ресторанов в Украине за 2020 год сократилось на 20%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/733782.html>
- 21.Коробкова С.Н., Кравченко В.И., Орлов С.В., Павлова И.П. Сервисная деятельность. СПб.: Питер, 2005. 297 с.

- 22.Кривошей В. В.Тенденції розвитку ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 3. С. 138-143.
- 23.Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. М.: Рконсульт, 2002. 468 с.
- 24.Лебедева Т.Е., Голубева О.В. Возможности SMM в ресторанном бизнесе. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 6(32). С. 112–117.
- 25.Малахова Н.Н., Ушаков Д.С. Инновации в туризме и сервисе. М:МарТ, 2008. 354 с.
- 26.Мальська М. П. Ресторанна справа. К.: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
- 27.Марвин Б. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М. : Приор, 2012. 281 с.
- 28.Міценко Н.Г., Лейзерук О.О., Добоні В.В. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного функціонування. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 16. С. 58–63.
- 29.Момот В.М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15). С. 71-78.
- 30.Морозова Н. С. Реклама в социокультурном сервисе и туризме. М.: Центр «Академия», 2018. 288 с.
- 31.Нагернюк Д.В. Оцінка ефективності діяльності ресторанного господарства України. Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5142>



32. Не пережили карантину: популярні ресторани Львова, які закрили у 2020-му. URL: [https://lviv.vgorode.ua/news/dosuh\\_y\\_eda/a1139832-ne-perezhili-karantinu-populjarni-restorani-lvova-jaki-zakrili-u-2020-mu](https://lviv.vgorode.ua/news/dosuh_y_eda/a1139832-ne-perezhili-karantinu-populjarni-restorani-lvova-jaki-zakrili-u-2020-mu)
33. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / за заг. ред. П'ятницької Н.О. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
34. Орленко О.В., Жуйков Г.Є. Економічні передумови розвитку ринку гастрономічних послуг та нові ресторанны тренди. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2017. Вип. 2(41). С. 38-42.
35. Палли М. Справочник совершенного хозяина ресторана: 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе. М., 2004. 91 с.
36. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М.: Экономика, 2000. 207 с.
37. П'ятницька Г., П'ятницька Н. Інноваційні ресторанны технології : основи теорії. К. : Кондор-Виробництво, 2013. 250 с.
38. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66-73.
39. Савочкин И.В. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания. Брянск: Мичуринский филиал ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, 2015. 136 с.
40. Силивейстр В. ТОП-13 трендов в ресторанном бизнесе в 2021 году. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-trends>
41. Сокирник І. В. Інноваційний маркетинг у формуванні бренду підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5. С. 105–109.
42. Степаненко О. 13 ресторанов, которые доказали, что Киев скоро станет гостростолицей. URL: <https://posteat.ua/obzory/13-restoranov-kotorye-dokazali-hto-kiev-skoro-stanet-gastrostolicej-chast-1/>
43. Ткачова С. С. Особливості конкуренції в ресторанному бізнесі. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2011. № 15. С. 252–258.

44. Турчин Л. Система маркетингових інструментів у ресторанному бізнесі. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. № 21. С. 47-55.
45. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность - цель реформирования экономики России. Наука и промышленность России. 2001. № 3(47). С.39-46.
46. Шамара І.М., Семенов М.А. Тенденції розвитку ресторанного господарства України в умовах глобалізації. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2018. Вип. 8. С. 204-210.
47. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. БизнесИнформ. 2018. № 5. С. 21-23.
48. Biswas D, Szocs C, Wansink B, Chacko R. Shining light on atmospherics: how ambient light influences food choices. J Market. 2017. Vol. 54. P. 111-123.
49. Galankis C.M., Rizou M., Aldawoud T.M.S., Ucak I., Rowan N.J. Innovations and technology disruptions in the food sector within the COVID-19 pandemic and post-lockdown era. Trends in Food Science & Technology. 2021. Vol. 110. P. 193-200.
50. Kim J., Kim J., Wang Y. Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 92. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7666809/>
51. Kraak V.I., Englund T., Misyak S., Serrano E.L. A novel marketing mix and choice architecture framework to nudge restaurant customers toward healthy food environments to reduce obesity in the United States. Obesity Reviews. Vol. 18. P. 852-868.