

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Розвиток ресторанної справи в Хмельницькій області на прикладі ресторану  
“Piccolino Trattoria ”

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Назва

Шифр \_\_\_\_\_

Виконала:

студентка 4 курсу група ГРС-19

Анастасія АНДРУШКО

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Наталія ПРИЛЕПА

Підпис, дата

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Оксана ГРИНДІЙ

Підпис, дата

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи

Ігор ЖУРБА

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_р.

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Андрушко Анастасія Олександрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Розвиток ресторанної справи в Хмельницькій області на прикладі ресторану «Piccolino Trattoria », м. Хмельницький»

керівник роботи Прилепа Наталія Валеріївна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_ дод. \_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з організації ресторанної справи, інформація підприємства та бухгалтерська звітність « Piccolino Trattoria », інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розглянуто теоретичні основи розвитку ресторанної справи. У другому розділі проаналізований розвиток ресторанної справи в Хмельницькій області та діяльність ресторану «Piccolino Trattoria». У третьому розділі розроблені заходи для подальшого розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області на прикладі ресторану «Piccolino Trattoria».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1.Процес розвитку ресторанної справи; 2. Собівартість реалізованої продукції ресторану «Piccolino Trattoria»; 3. Індeksi споживчих цін у Хмельницькій області; 4. Переваги від впровадження програми переробки відходів у ресторані; 5. Обіг ресурсів із системою рециклінгу; 6. Пропозиції щодо забезпечення розвитку ресторанної справи.

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

(Підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(Підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Андрушко Анастасія Олександрівна  
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Розвиток ресторанної справи в Хмельницькій області на прикладі ресторану “Piccolino Trattoria”

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прилепа Н.В.  
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 46 с., містить 3 таблиць, 12 рисунків, перелік джерел посилання складається з 32 найменувань, - додатки.

Актуальність роботи. Ресторанна справа, як бізнес, це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Ресторанне бізнес в європейських країнах є важливою частиною агропродовольчого комплексу, яка значною мірою визначає продовольчу ситуацію. В Україні ресторанну справу майже не розглядають як сегмент національного продовольчого ринку, хоча цей сегмент володіє значним потенціалом із зростання споживання продовольчої сировини вітчизняного виробництва та підвищення рівня імпортозаміщення. У сучасних умовах в кожній галузі відбувається пошук нових шляхів і методів виробництва та надання послуг, здійснюється аналіз ситуації, окреслюються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні також для підприємств ресторанної справи, які спрямовані на зменшення витрат під час надання різноманітних послуг харчування іншого сервісу.

*У першому розділі* роботи розглянуто теоретичні аспекти теоретичних основ розвитку ресторанної справи.

*У другому розділі* проаналізовано розвиток ресторанної справи в Хмельницькій області та діяльність ресторану «Piccolino Trattoria».

*У третьому розділі* розроблені заходи для подальшого розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області на прикладі ресторану «Piccolino Trattoria».

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Piccolino Trattoria» з метою підвищення розвитку ресторанної справи та збільшення прибутку.

Ключові слова: ресторанна справа, сталий розвиток, стійке харчування, підприємницький рівень, регіональний рівень, зменшення витрат.

## ABSTRACT

for diploma thesis Andrushko Anastasia Oleksandrivna

Full Name

Work theme: The development of the restaurant business in the Khmelnytskyi region on the example of the restaurant «Piccolino Trattoria»

The title of the subject of the qualification (diploma) work

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Prylepa N.V.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnytskyi, 2023

The qualification work is 46 pages long, contains 3 tables, 12 figures, a list of references consists of 32 titles, - appendices.

Relevance of work. The restaurant business, as a business, is the most dynamically developed and highly profitable, and therefore promising for investments and attractive for entrepreneurs segment of the Ukrainian service market. The restaurant business in European countries is an important part of the agro-food complex, which largely determines the food situation. In Ukraine, the restaurant business is almost not considered as a segment of the national food market, although this segment has significant potential for increasing the consumption of domestically produced food raw materials and increasing the level of import substitution. In modern conditions, new ways and methods of production and service provision are being searched for in every industry, the situation is analyzed, and prospects for the future are outlined. These processes are also characteristic of restaurant enterprises, which are aimed at reducing costs during the provision of various catering services of another service.

The first chapter of the work deals with the theoretical aspects of the theoretical foundations of the development of the restaurant business.

The second chapter analyzes the development of the restaurant business in the Khmelnytskyi region and the activities of the Piccolino Trattoria restaurant.

In the third section, measures are developed for the further development of the restaurant business in the Khmelnytskyi region using the example of the Piccolino Trattoria restaurant.

The results of the research can be used in the activities of the restaurant "Piccolino Trattoria" in order to improve the development of the restaurant business and increase profits.

Keywords: restaurant business, sustainable development, sustainable food, entrepreneurial level, regional level, cost reduction.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ	
1.1 Сутність та засади розвитку ресторанної справи.....	9
1.2 Підприємницький рівень розгляду проблеми розвитку ресторанної справи.....	12
1.3 Регіональний рівень розгляду проблеми розвитку ресторанної справи.....	16
2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РЕСТРАННОЇ СПРАВИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	
2.1 Аналіз діяльності ресторану «Piccolino Trattoria» .....	20
2.2 Аналіз підприємницького рівня розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області .....	23
2.3 Аналіз регіонального рівня розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області.....	27
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	
3.1 Розробка заходів для сталого розвитку ресторану «Piccolino Trattoria».....	31
3.2 Пошук партнерської програми для підтримання розвитку ресторану «Piccolino Trattoria».....	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

## ВСТУП

Ресторанна справа, як бізнес, це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Ресторанне бізнес в європейських країнах є важливою частиною агропродовольчого комплексу, яка значною мірою визначає продовольчу ситуацію. В Україні ресторанну справу майже не розглядають як сегмент національного продовольчого ринку, хоча цей сегмент володіє значним потенціалом із зростання споживання продовольчої сировини вітчизняного виробництва та підвищення рівня імпортозаміщення. У сучасних умовах в кожній галузі відбувається пошук нових шляхів і методів виробництва та надання послуг, здійснюється аналіз ситуації, окреслюються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні також для підприємств ресторанної справи, які спрямовані на зменшення витрат під час надання різноманітних послуг харчування іншого сервісу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку ресторанної справи на ринку Хмельницької області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку ресторанної справи на регіональному та підприємницькому рівнях.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області за матеріалами ресторану «Piccolino Trattoria».

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- ознайомитися з сутністю та засадами розвитку ресторанної справи;
- розглянути особливості підприємницького рівня розгляду проблеми розвитку ресторанної справи;
- охарактеризувати регіональний рівень розвитку ресторанної справи;
- проаналізувати діяльність ресторану «Piccolino Trattoria» за 2020-2022 роки;

- проаналізувати підприємницький рівень розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області за 2020-2022 роки;
- проаналізувати регіональний рівень розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області;
- розробити рекомендації для сталого розвитку ресторану «Piccolino Trattoria»;
- розробити рекомендації з пошуку партнерської програми для підтримання розвитку ресторану у короткостроковій перспективі.

Методи дослідження: спостереження, опис, метод економічного аналізу, статистичний, а також аналіз та синтез.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій з удосконалення забезпечення розвитку ресторанної справи, які можуть використовуватись в практичній діяльності підприємства «Piccolino Trattoria» чи іншими підприємствами ресторанного бізнесу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань. Робота містить 3 таблиць та 12 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

## 1.1 Сутність та засади розвитку ресторанної справи

Сучасний розвиток національної економіки має значною мірою соціальну спрямованість, що означає орієнтацію на створення умов, які сприяють забезпеченню гідного життя та розвитку людини, з одного боку, та вимагають якісних змін у цій сфері, з іншого. Результати діяльності підприємств ресторанної справи мають комплексний характер: вони збільшують вільний час населення, звільняють його від трудомістких домашніх обов'язків та сприяють раціональному використанню грошових доходів. В інфраструктурній системі національної економіки підприємства ресторанної справи відіграють важливу роль у задоволенні потреб населення і, як суспільно організована форма, покликані задовольняти потреби людей у готовій до вживання їжі [1].

У складних економічних умовах та інтенсивної конкуренції індустрія громадського харчування швидко здійснила повний перехід до ринкових відносин, що призвело до докорінної зміни структури власності.

Основна увага у ресторанній справі приділяється споживачам, тому й розвиток ресторанної справи відбувається в умовах:

- оптимального, порівняно з іншими регіонами, стану довкілля;
- транзитного розміщення регіону, що зумовлює транспортну доступність;
- зайнятості населення в даній галузі;
- постійної потреби населення в послугах харчування.

Основним завданням громадського харчування є надання платних послуг населенню у вигляді соціально організованого харчування. Громадське харчування є стійким каналом реалізації продуктів харчування, але за останні роки відбулися значні зміни у споживанні цих продуктів. Існуюча система громадського харчування змінюється відповідно до трансформації виробництва, розподілу та споживання продуктів харчування. Водночас виникли негативні явища, зокрема структурні диспропорції попиту та пропозиції, дисбаланс

асортименту, а також дисбаланс між попитом і пропозицією та платоспроможним попитом через зниження реальних доходів населення [2; 3; 4].

Процес розвитку ресторанної справи [5] безпосередньо залежить від властивостей послуги та особливостей її надання у тісному взаємозв'язку виробництва та споживання для досягнення рівноваги між попитом та пропозицією (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес розвитку ресторанної справи

У кожній країні виділяють два головні рівні розгляду проблеми розвитку ресторанної справи:

- 1) регіональний;
- 2) підприємницький.

Це пов'язано з тим, що розвиток такої висококомерціалізованої галузі, як ресторанна справа, максимально залежить від характеристик населеного пункту та регіону, таких як щільність населення, соціально-демографічний склад населення та середній рівень матеріальної забезпеченості населення. Саме тому

оптимізація структури управління цією системою має здійснюватися на регіональному рівні [6].

Розвиток ресторанної справи в національній економіці залежить насамперед від специфіки послуг, які воно виробляє. Послуги громадського харчування є багаторівневим маркетинговим продуктом. Такий підхід до послуг викладений в теорії атрибутів продукту, згідно з якою типовий продукт визначається як основні навички, особливості, характеристики і ресурси, необхідні для участі в ринковому процесі, представлені у вигляді ядра, оточеного трьома колами. Внутрішнє кільце навколо ядра, перший рівень, «очікуваний» продукт, відображає мінімальні очікування споживачів. Наступний рівень відповідає «покращеному продукту» і містить те, що відрізняє цей продукт від аналогічних продуктів на ринку з точки зору додаткових переваг, пов'язаних з його придбанням і споживанням. По мірі того, як споживачі звикають до цих переваг, вони перестають вважатися додатковими і стають частиною очікуваного продукту. Останнє зовнішнє коло – це потенційний продукт, який складається з усього, що може бути досягнуто і реалізовано в майбутньому для залучення та утримання клієнтів, на відміну від розширеного продукту, який фіксує лише те, що було зроблено для цих цілей [7].

Портер М. пропонує розглядати у якості центра моделі не сам продукт, а саме ту користь, яку одержує клієнт після придбання цього продукту. Тому відвідувач престижного ресторану задовольняє потребу у підтриманні свого іміджу, а клієнт системи швидкого харчування заощаджує час [8].

Послуги підприємств ресторанної справи виконують цілий ряд важливих соціально-економічних ролей, таких як:

- задоволення суб'єктивних соціально-культурних потреб населення (спілкування, дозвілля, відпочинок);
- задоволення об'єктивних потреб населення в готовій їжі і послуг з її суспільно-організованого споживання;
- підвищення реальних доходів споживачів за рахунок раціоналізації структури витрат;

- вдосконалення структури використання вільного часу споживачів;
- економії часу зайнятого мобільного економічно активного населення;
- підвищення реальних доходів малозабезпечених і соціально-вразливих верств населення.

У сучасному суспільстві функція громадського харчування не обмежується створенням умов для харчування та відпочинку, але також зачіпає багато інших сфер, включаючи охорону здоров'я, як медичне обслуговування та раціональне харчування, повсякденне життя, а саме кулінарне мистецтво та культура, дозвілля та культурно-розважальні програми, освіту та просвітництво, туризм та рекреацію [9].

Громадське харчування, крім цього, виконує роль соціалізації індивіда. Під соціалізацією через громадське харчування розуміється виконання таким соціальним інститутом, як система громадського харчування певних функцій, пов'язаних з рішенням різноманітних соціальних завдань суспільства і індивідуума [10].

Громадське харчування виступає в ролі одного з інструментів вирішення комплексу задач по вихованню, освіті, соціальному захисту, дозвіллі, спілкуванню і т.п. Функції громадського харчування як форми задоволення лише фізіологічних потреб у міру розвитку суспільства стають все більш гнучкими, різноманітними, поєднуються з новими функціями.

## 1.2 Підприємницький рівень розгляду проблеми розвитку ресторанної справи

Послуги підприємств ресторанної справи характеризуються комплексним і багатофункціональним характером, що забезпечується існуванням комплексу підприємств різних типів і розмірів, які задовольняють ці потреби. Слід також звернути увагу на таку характеристику, як мінливість якості послуг. Така ситуація робить конкуренцію дуже гострою, оскільки постачальники ресторанних послуг змушені постійно шукати додаткові конкурентні переваги,

які в деяких випадках виключають можливість зниження якості послуг, що виробляються [11; 12; 13]. Але щоб розробити нову стратегію й отримати бажані результати, управлінцю ресторану потрібно розглядати свій ресторан у цілому: свою діяльність, персонал, маркетингові зусилля [14; 15; 16; 17].

Важливою відмінною рисою розвитку ресторанної справи є можливість забезпечення необхідних умов для забезпечення певного способу організації харчування з допомогою трьох функцій: виробництва, реалізації та організації споживання, які тісно пов'язані між собою.

Стимулювання росту ресторану доцільно робити, якщо плануєте щось змінити, одна чи кілька з цих стратегій можуть допомогти підвищити продуктивність ресторану та сприяти зростанню. Можна запропонувати організувати онлайн-замовлення, щоб надати гостям більше можливостей, збільшити середній чек та розширити базу даних гостей. Як варіант такої організації, це співпраця зі сторонньою платформою доставки без комісії, щоб залучати нових клієнтів, створювати додаткові замовлення та розвантажувати логістичні проблеми доставки.

У межах цілей сталого розвитку ресторанної справи варто запровадити екологічні заходи, щоб підвищити стійкість і залучити нових гостей. Необхідно розробляти нові пункти меню, щоб сподобатися клієнтам з різними смаками. Змінити свою модель обслуговування або варто додати режими обслуговування, як-от вечеря під відкритим небом, прийом з вулиці або доставка, щоб надати гостям більше можливостей.

Запровадження програми лояльності, щоб заохочувати повторні відвідування та залучати гостей. Для того, щоб поглибити стосунки з гостями, варто організовувати події в прямому ефірі, як-от дегустації вин, кулінарні курси або зустрічі з шеф-кухарем.

Визначення найкращої стратегії розвитку бізнесу необхідно здійснювати сценарним методом за допомогою запитань (таблиця 1.1) [18].

Таблиця 1.1 – Визначення найкращої стратегії розвитку ресторанного бізнесу

Запитання	Сценарії щодо розвитку
Як дізнатися, яка стратегія є правильною для вашого ресторану?	Подумайте про свій ресторан, гостей ресторану, свій ринок і своє мислення.
Чого хочуть ваші клієнти?	Інвестуйте в зусилля, які оцінять гості, і які змусять їх відвідувати вашу їдальню. Збирайте відгуки за допомогою особистої взаємодії, опитувань і онлайн-оглядів, а потім переглядайте їх, щоб знаходити можливості та приймати виважені рішення
Що вони роблять, що працює? Що вони просувають? Як вони виділяються? Які інструменти вони використовують?	Маючи чітке уявлення про те, хто є вашими конкурентами та що вони роблять, або не роблять, ви можете пропонувати продукти та послуги, які допоможуть вашому ресторану виділитися та задовольнити потреби вашого ринку

Деякі стратегії просто не матимуть сенсу для кожного ресторану. Якщо гості регулярно скаржаться на відсутність послуг доставки або онлайн-замовлення, то настав час розглянути рішення, яке задовольнить цю потребу. Якщо гості постійно роблять компліменти кухарям, то це може відкрити двері для приватних кулінарних демонстрацій, які подарують гостям унікальні враження. Завжди необхідно розуміти, чого хочуть гості ресторану, тоді можна буде зрозуміти, як їм це дати.

Служба доставки може бути привабливою, але чи готовий ресторатор створювати таку послугу всередині компанії і чи бажає передати логістику сторонньому постачальнику. Якщо переходити від моделі повного обслуговування до швидкої моделі, необхідно враховувати, що не всі офіціанти, які звикли отримувати чайові, підтримають таку стратегію розвитку.

Перехід до екологічно чистої упаковки є благородною метою та заходом, який може знайти відгук у екологічно свідомих клієнтів, але чи є можливість надійно та економічно отримати таку упаковку.

Перш ніж ресторатору взяти на себе будь-яку стратегію, варто подумати про робочий простір, команду, ресурси та фінанси. Втілення вашої стратегії в життя потребує дотримання послідовних дій, так званих кроків (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Кроки до втілення стратегії розвитку ресторанної справи

Крок по досягненню сценарію	Організаційні роз'яснення
Крок 1. Створіть план гри	Складіть план гри, який включає бюджет, часовий графік і визначені кроки, включаючи навчання, маркетинг, тестування та налаштування. Без плану інвестиціям буде важко реалізувати свій повний потенціал
Крок 2. Використовуйте технічні інструменти	Ресторанні технології можуть стати потужним союзником у реалізації обраної вами стратегії. Різноманітні технічні інструменти, можуть допомогти легко запровадити онлайн-замовлення, лояльність і бронювання
Крок 3. Просування	Розсилайте повідомлення електронною поштою та новини в соціальних мережах, запускайте цільову цифрову рекламу або створюйте спеціальні пропозиції, щоб заохотити людей спробувати ваші нові пропозиції. Наприклад, ви можете запропонувати гостю знижку 20% на перше онлайн-замовлення або безкоштовний десерт, якщо він приєднається до вашої програми лояльності. Про нову стратегію необхідно розказувати

Ресторатор також може взяти участь у громадських або місцевих заходах, щоб привернути увагу до нових стратегій розвитку. Однак не просто розповідати про якусь нову функцію у рекламній кампанії ресторану, а показати переваги, які вона надає, наприклад зручність, економія коштів або покращений досвід. Необхідно не ігнорувати відгуки та слухати, що говорять клієнти в соціальних мережах, в онлайн-оглядах і під час їх візитів. Поговоріть зі своїм персоналом

про будь-які проблеми, які у них виникають із новими ініціативами. Оцініть дані та оцініть, як ви можете покращити свою стратегію.

Після того, як ресторатор врахував потреби своїх гостей, вивчив свою конкуренцію та перевірів свої можливості, він може спланувати та реалізувати стратегію розвитку, щоб задовольнити гостей, збільшити дохід і підвищити продуктивність.

Розробка нової стратегії розвитку бізнесу підкреслює готовність розвиватися, рости та вдосконалювати свій ресторан. Поєднавши ретельний аналіз свого ресторану, клієнтів і ринку з визначеним планом, можна розширити свою клієнтську базу, виділити свій ресторан на ринку та підвищити прибутки. Функції, які об'єктивно виконуватиме вдосконалений ресторанний бізнес, не тільки взаємопов'язані, але й формують стійку цілісність стратегій розвитку.

Розробка успішної стратегії розвитку бізнесу передбачає проведення ретельного аналізу факторів впливу на ресторанну справу, визначення цільового ринку та ціннісної пропозиції, зосередження на утриманні клієнтів, диверсифікацію потоків доходу та моніторинг ключових показників ефективності. Дотримуючись розглянутих організаційних дій та кроків, ресторатор зможе позиціонувати ресторан для довгострокового успіху та зростання. Маючи наполегливість, самовідданість і чіткий план, можна створити процвітаючий ресторан, який буде виділятися на конкурентному ринку.

### 1.3 Регіональний рівень розгляду проблеми розвитку ресторанної справи

Розвиток ресторанного комплексу України характеризується адаптацією реформованих підприємств сфери до ринкового середовища, комплексним вирішенням проблем підвищення ефективності й конкурентоспроможності ринку ресторанних послуг, що почав наближатись до світових стандартів.

На думку О. Камушкова: «подальший розвиток ресторанної справи вимагає підвищення конкурентоспроможності цих підприємств на внутрішньому й світовому туристичному ринку, як з боку самих підприємств,

так і з боку держави. Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для усіх ресторанних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх» [19].

Державне регулювання в Україні характеризується тим, що, незважаючи на наявність низки законів, які регулюють сферу послуг, майже всі вони є або неефективними, або не мають механізму виконання. Слід також зазначити, що наразі відсутній єдиний нормативно-правовий акт, який би регулював діяльність суб'єктів ресторанної справи. Розвиток ресторанної справи окремо не прописується у загальнодержавних стратегіях, чи стратегіях регіонів. Окремі питання розвитку ресторанної справи можна зустріти у стратегіях розвитку туризму різного рівня державного управління.

Український ринок готельно-ресторанного господарства має великі розміри та є одним з найперспективніших в Європі, тому варто розглянути як здійснюється регулювання ресторанної справи в ЄС. У ЄС ресторанна справа і громадське харчування входять до промисловості продуктів харчування та напоїв [20]. Харчове законодавство ЄС є високо гармонізованим, і цей сектор отримує значну вигоду від можливостей, які пропонує Єдиний ринок ЄС. У той же час, однак, сектор стикається з певними викликами як на міжнародному, так і на європейському ринках.

Індустрія харчових продуктів і напоїв ЄС загалом конкурентоспроможна в глобальному масштабі та виробляє високоякісні, здорові та безпечні продукти харчування та страви. Проте останніми роками відносна конкурентоспроможність сектора в порівнянні з іншими світовими виробниками продовольства впала, головним чином через уповільнення зростання продуктивності праці та доданої вартості. Спостерігаються певні проблеми у функціонуванні ланцюга постачання продовольства в ЄС, пов'язані з війною, розпочатою росією проти України.

Основною стратегією розвитку ресторанної справи на рівні ЄС є забезпечення стійкого харчування. Їжа необхідна для життя. Він також є важливою частиною нашої культурної ідентичності та відіграє важливу роль в економіці. Люди усвідомлюють, що їжа, яку вони їдять, є важливим фактором,

що впливає на їхнє здоров'я, але менш відомо, як виробництво та споживання їжі впливає на світові ресурси. Окрім автомобілів, якими ми керуємо, та енергії, яку ми використовуємо для опалення наших будинків, їжа, яку ми виробляємо та споживаємо, має значний вплив на навколишнє середовище через, наприклад, викиди парникових газів, використання земельних і водних ресурсів, забруднення, виснаження фосфору, а також вплив хімічних продуктів, таких як гербіциди та пестициди.

У всьому світі та в багатьох регіонах, включаючи Європу, виробництво продуктів харчування перевищує екологічні ліміти або близькі до цього. Синтез азоту перевищує планетарну межу в чотири рази, а використання фосфору досягло планетарної межі. Зміна землекористування та деградація землі, а також залежність від викопної енергії спричиняють приблизно одну чверть викидів парникових газів. Сільське господарство, включаючи рибальство, є найбільшим рушієм втрати біорізноманіття. У регіональному розрізі вода, видобута зрошенням, перевищує поповнення ресурсу.

Нестабільність цін, обмеження доступу та взаємозв'язок глобальних товарних ринків, а також зростаюча вразливість систем виробництва продуктів харчування до зміни клімату та втрати агробіорізноманіття зроблять їжу ще більш недоступною для бідних у майбутньому.

Звичайна західна дієта з високим споживанням м'яса, жиру та цукру становить ризик для індивідуального здоров'я, соціальних систем і систем життєзабезпечення навколишнього середовища. Ожиріння, діабет другого типу, гіпертонія, остеоартрит і рак є широко поширеними захворюваннями, пов'язаними з дієтою. Пропаганда здорового харчування також зменшує екологічний слід споживання їжі в Європі та в усьому світі.

Існує багато різних поглядів на те, що є «стійкою» продовольчою системою та що входить до сфери застосування терміна «стійкість». Строго кажучи, стійкість передбачає використання ресурсів зі швидкістю, яка не перевищує здатність Землі їх замінити. Що стосується харчових продуктів, стійку систему можна розглядати як таку, що охоплює низку питань, таких як

безпека постачання харчових продуктів, здоров'я, безпека, доступність, якість, потужна харчова промисловість з точки зору робочих місць і зростання, і, в той же час, екологія стійкість з точки зору таких питань, як зміна клімату, біорізноманіття, якість води та ґрунту.

Стратегія «Ресурсоефективна Європа» закликає до підвищення ефективності використання ресурсів, щоб: «знайти нові шляхи скорочення витрат, мінімізації відходів, покращення управління запасами ресурсів, зміни моделей споживання, оптимізації виробничих процесів, методів управління та бізнесу, а також покращити логістику» [21]. У Дорожній карті до ресурсоефективної Європи наголошується на тому, що база природних ресурсів розвивається через зростаючий глобальний попит, висвітлюючи продовольчий сектор як пріоритетну сферу для вжиття заходів, закликаючи до: «стимулів для здоровішого та стійкішого виробництва та споживання їжі та скоротити вдвічі утилізацію їстівних харчових відходів у ЄС» [22].

Щоб чітко рухатися до більш ресурсоефективної та сталої системи харчування 2019 року Європейська комісія провела громадське обговорення, де було представлено низку напрямів для обговорення:

- кращі технічні знання про вплив їжі на навколишнє середовище;
- стимулювання сталого виробництва продуктів харчування;
- сприяння сталому споживанню їжі;
- зменшення харчових відходів і втрат;
- покращення узгодженості продовольчої політики в ЄС.

Було отримано понад 600 відповідей, у тому числі від понад 80 асоціацій, та понад 350 громадян, які є власниками великих ресторанів. Обговорення охопило всі країни-члени ЄС, а також багато інших країн і всесвітньо представницьких асоціацій.

Отже, у ЄС основна увага приділяється раціональному використанню продуктів та збалансованому меню. Основна роль в прийнятті рішень по розвитку ресторанної справи відведена профільним асоціаціям та впливовим рестораторам.

## 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РЕСТРАННОЇ СПРАВИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

### 2.1 Аналіз діяльності ресторану «Piccolino Trattoria»

Ресторан «Piccolino Trattoria» входить до мережі «Business Regency Group» ресторанна управлінська компанія і знаходиться у м. Хмельницький у ТРЦ «Квартал». Управління рестораном здійснює управляюча компанія «Business Regency Group» об'єднує профільних фахівців для збільшення прибутковості ресторанних та готельних об'єктів [23].

«Business Regency Group» спеціалізується на будівництві, проектуванні та управлінні готельними та ресторанними комплексами. Індивідуальний підхід до кожного ресторану дозволяє досягти системних покращень у роботі об'єкта і, як наслідок, збільшити прибуток та капіталізацію бізнесу. Діловий слоган BRG: «Оновлення об'єкта – не самоціль, необхідно прорахувати, а потім забезпечити заповнюваність, що вимагає всебічної роботи та використання сучасних технологій. Об'єкт аналізується і якщо можна збільшити його прибутковість, це рішуче робиться». Рушійною силою компанії є молода та амбітна команда, яка зосереджена на:

- оренді існуючих об'єктів;
- проектуванні майбутніх об'єктів;
- налаштуванні роботи та запуску технологічних процесів.

Компанія в управлінні має ресторани в Одесі, Чернівцях, Хмельницькому, Тернополі та Вінниці. Ресторани як правило, тематичні з продуманим інтер'єром та періодичними реноваціями [24].

Ресторан позиціонує себе на ринку, як «Сімейний італійський ресторан», Тобто атмосфера тут більш сімейна, а асортимент алкоголю обмеженіший, ніж у вишуканих ресторанах або ресторанах з неформальною обстановкою. Ознакою професійного управління рестораном є діюча система цілей (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Система цілей ресторану «Piccolino Trattoria»

У ресторані «Piccolino Trattoria» головне завдання як керівника, так і персоналу – це забезпечити комфорт та турботу про клієнтів. Як і на будь-якому підприємстві, головна мета ресторану – це максимізація прибутку, яка досягається і завдяки мережовості. Адже мережевий ресторан – це група ресторанів із багатьма різними місцями, які мають спільну назву та концепцію.

Переваги концепції мережевого ресторану досить суттєві, щоб перебувати у мережі. По-перше, корпоративна політика та стандартизація. Великі компанії зазвичай вимагають суворіших правил і норм. Гості очікують однакового досвіду в усіх ресторанах мережі, а це означає, що стандартні правила, норми та політики впроваджуються для того, щоб усе було однаково, незалежно від місця розташування.

По-друге, меню, персонал, робочі процедури, внутрішнє оздоблення, дизайн і майже все інше однакове в усіх мережах, що залишає мало місця для творчості чи відмінностей.

По-третє, більше переваг для управління персоналом. Великі ресторани потребують більше персоналу. Робота у більш відомій мережі ресторанів також забезпечує кращі соціальні гарантії для персоналу. Більше ресурсів і коштів можна спрямувати на покращення соціальних гарантій для персоналу, таких як медичне страхування та оплачувані відпустки.

По-четверте, більше фінансування. Популярні мережеві ресторани мають більше коштів, що полегшує фінансування нових інновацій та зростання. Більше фінансування дозволяє ресторанам зростати швидше, пропонувати конкурентоспроможні зарплати та пільги і брати на себе більше ризиків.

В непростих умовах господарювання протягом 2020-2022 року ресторан зберіг зберегти прибутковість (рисунок 2.2).

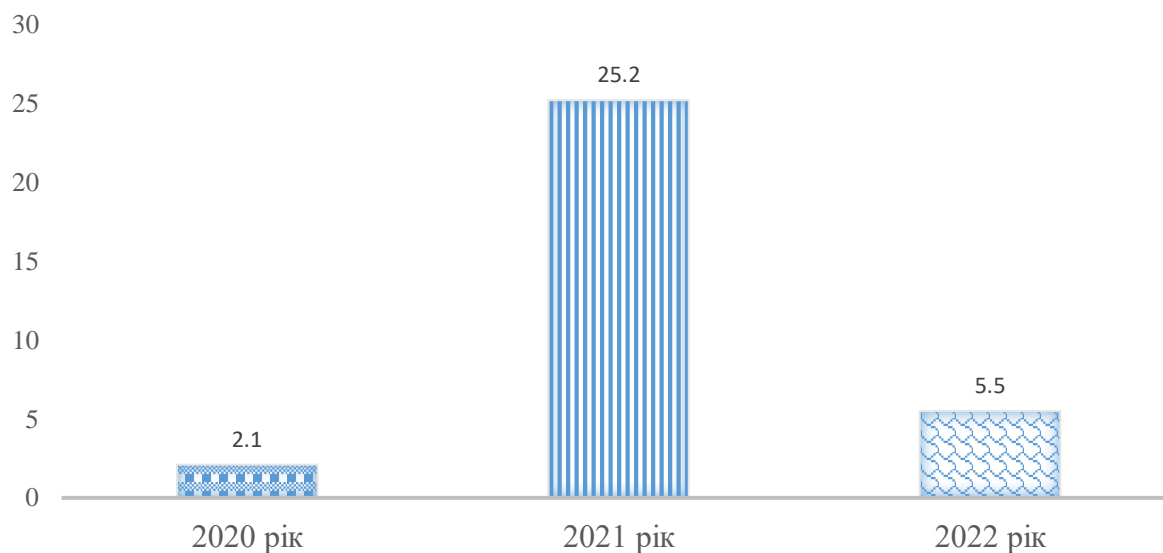


Рисунок 2.2 – Чистий прибуток ресторану «Piccolino Trattoria», тис. грн

У 2022 році чистий прибуток порівняно з 2020 роком збільшився на 3,4 тис. грн. Це пов'язано з тим, що ресторан у 2021 році з послабленням карантинних обмежень зміг відновити відвідуваність, але з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну зменшилось число клієнтів та розмір середнього чеку.

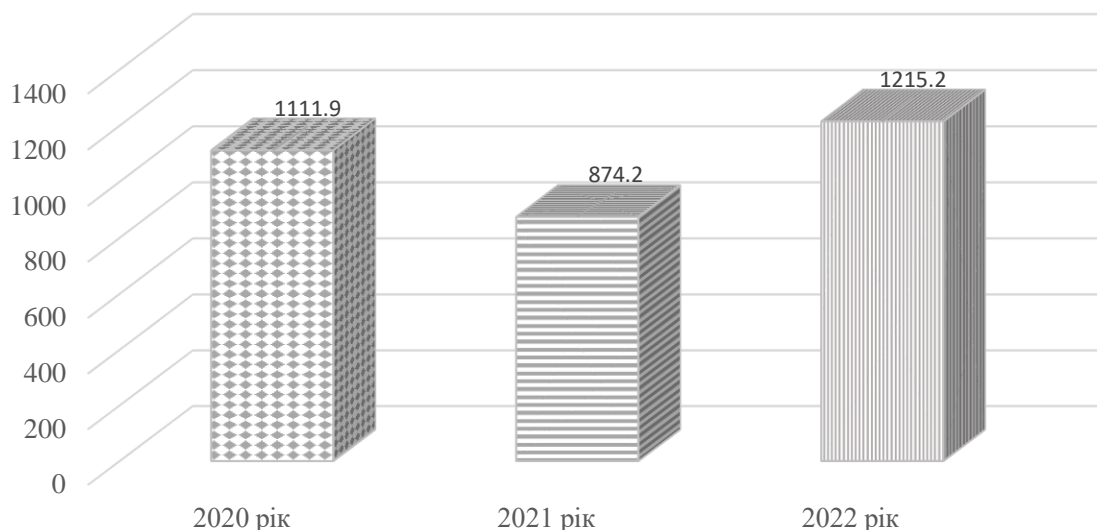


Рисунок 2.3 – Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ресторану «Piccolino Trattoria», тис. грн

На розмір чистого прибутку ресторану суттєвий вплив справляє собівартість реалізованої продукції. У 2022 році цей показник порівняно з 2020 роком збільшився на 9,3%, або на 103,3 тис. грн., а порівняно з 2021 роком відбулось збільшення собівартості реалізованої продукції на 39,0%.

Отже, ресторан перебуває під професійним управлінням, основним фактором впливу на формування ціни страв в меню є собівартість приготування страв та позиціонування ресторану.

## 2.2 Аналіз підприємницького рівня розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області

Ресторанний бізнес очікує, що по закінченні війни росії з Україною буде сприятлива ринкова ситуація, країна продовжить розвиватися у напрямку досягнення європейського рівня життя, та підприємці, які вклали гроші в ресторанну галузь отримуватимуть зростаючі доходи.

За часи існування незалежної України кількість підприємств громадського харчування у до карантинний час та до часу загострення конфлікту з росією поступово, але зростала (рисунок 2.4) [25].



Рисунок 2.4 – Кількість закладів громадського харчування, тис. од.

З 2015 року по 2020 рік кількість закладів громадського харчування збільшилась на 9,0 тис. од. На ринку найбільше було підприємств ресторанного типу 52,5% (рисунок 2.5) [25].

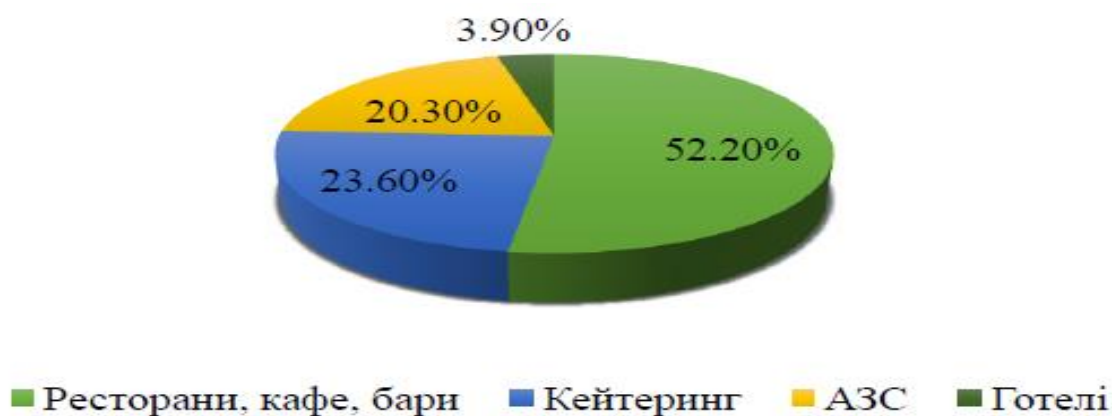


Рисунок 2.5 – Структура ринку харчування поза домом в Україні у 2020 році, %

У 2021 році за показником насиченості, кількості, діючих закладів громадського харчування на одну тисячу жителів у Хмельницькій області був не найгірший показник з-поміж інших областей України (рисунок 2.6) [26].

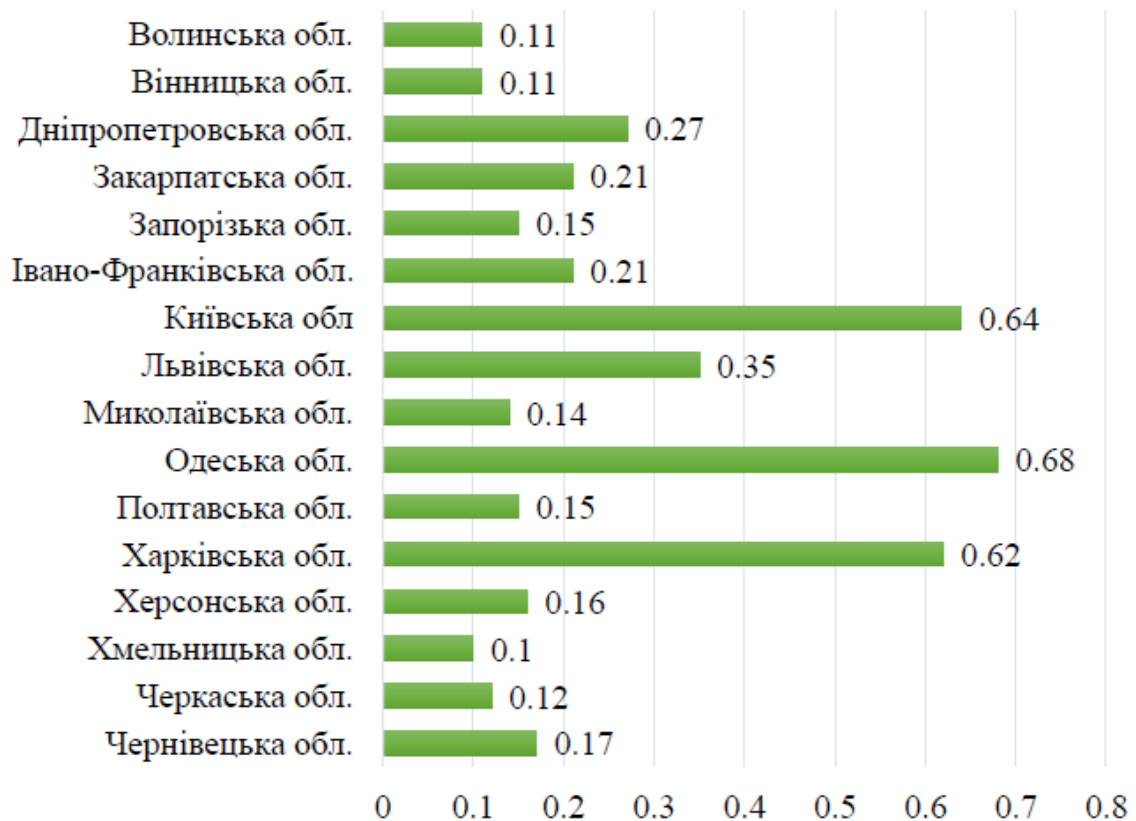


Рисунок 2.6 – Оцінка насиченості діючих підприємств ресторанної справи

На рисунку 2.6 відсутні області України, в яких даний показник менше 0,1 на одну тисячу населення, а саме: Сумська, Житомирська, Рівненська, Кіровоградська, Чернігівська та Тернопільська області.

З показником понад 0,5 на одну тисячу населення, лідирують Одеська (0,68), Київська (0,64) і Харківська (0,62) області. Усереднений показник по Україні – близько 0,3 на одну тисячу населення, тобто у Хмельницькій області ресторанів втричі менше, ніж в середньому по Україні.

Хоча в розвитку ресторанного бізнесу були кризові періоди, він постійно змінювався, розвивався і вдосконалювався. Зміни у формі власності, організаційній структурі, загальні та якісні зміни в технологіях приготування їжі

та дизайні, управлінні (франшизи, мережі), фінансах, маркетингу (додаткові послуги, акції), харчових трендах (здорове харчування, дієтичне харчування, вегетаріанська їжа, етнічна їжа, більша кількість незвичних продуктів) вплинули на всі складові.

Ринок ресторанного бізнесу в Хмельницькій області на момент початку світової пандемії COVID-19 знаходився в фазі активного розвитку, відкривались нові заклади, мешканці області поступово зменшували приготування їжі вдома, віддаючи перевагу харчуванню в ресторанах. Однак спрогнозувати ситуацію в ресторанному бізнесі на найближче майбутнє дуже складно, оскільки експерти сфери послуг попереджають, що світова тенденція полягає в значному скороченні закладів гостинності.

Очікувано ринок розподілиться в на заклади, які матимуть консервативну політику та рідко будуть вносити зміни, і на прогресивні заклади, які будуть рухатися уперед одночасно з тенденціями на ринку ресторанної справи Хмельницької області.

Маленькі заклади та безмереві можуть мати меншу довіру, порівняно з мережевими ресторанами, яку буде доволі складно отримати, а навіть отримавши, легко втратити.

Особливо відчутним є вплив російського вторгнення в Україну. З перших днів повномасштабного вторгнення росії в Україну в ресторані в Хмельницькому готують їжу для вимушених переселенців, нагородовано безкоштовно більше 35,0 тис. вимушених переселенців, які втікають від війни. Протягом дня готують 500 порцій, в зміну працюють п'ять кухарів та три офіціанти [27]. Продукти для страв приносять волонтери та усі небайдужі. Тобто ресторани не просто працюють по максимізацію прибутку, але й в умовах війни стали осередками доброчесності та піклування про постраждалих від активних бойових дій.

Таким чином, ресторанний бізнес швидко підлаштував свою роботу під умови війни. Заклади громадського харчування почали готувати їжу для військових та переселенців.

### 2.3 Аналіз регіонального рівня розвитку ресторанної справи в Хмельницькій області

Перед органами державної влади стоїть завдання визначення перспектив соціально-економічного розвитку регіону. У цьому контексті зростає необхідність дослідження регіональної організації ринкових структур як суспільно-географічних утворень, у тому числі підприємств харчування.

Індекс споживчих цін (ІСЦ) у Хмельницькій області у грудні 2022 року відносно грудня 2021 року становив 126,4% і був значно більшим за показники шести попередніх років (рисунок 2.7) [28].

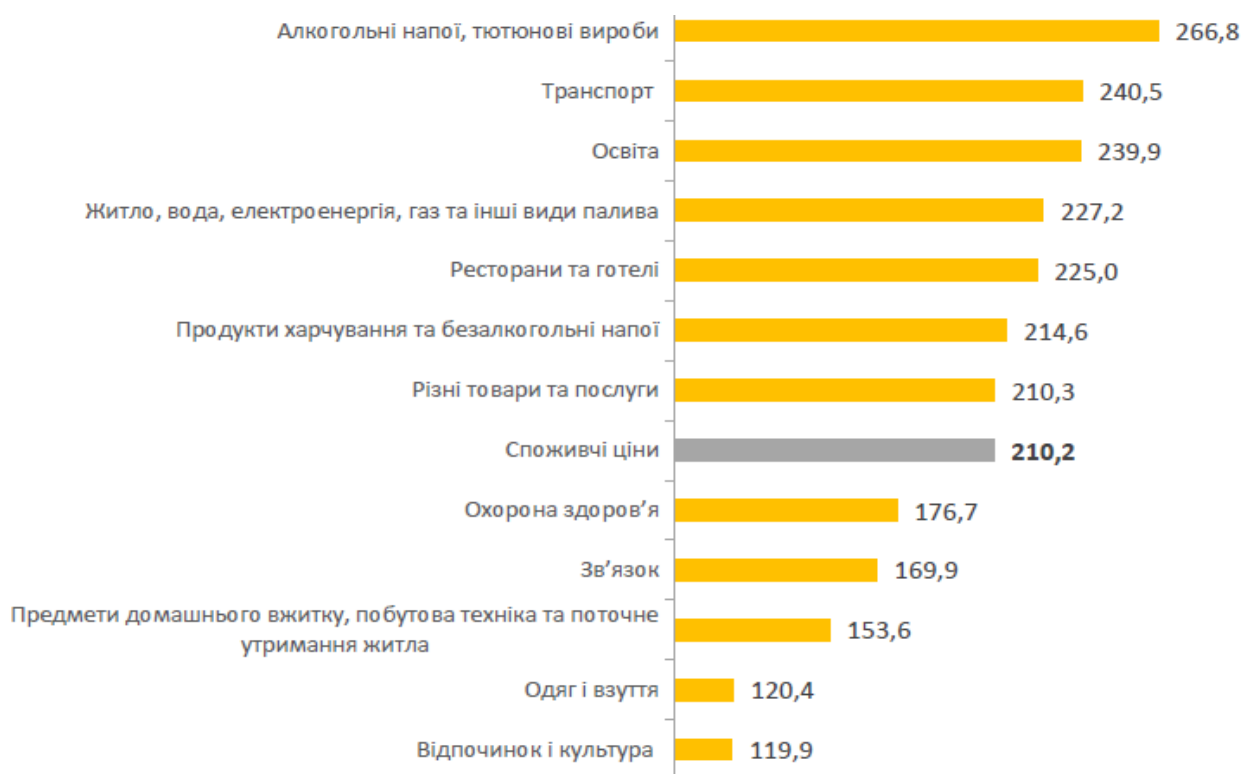


Рисунок 2.7 – Індеси споживчих цін у Хмельницькій області, грудень 2022 року до грудня 2018 року, %

Упродовж 2022 року споживчі ціни зростали щомісяця й найбільше в березні (на 3,4%), травні (на 3,1%) і червні (на 3,7%). В квітні, жовтні спостерігалось незначне сповільнення темпів інфляції (на 2,5% та 2,4% відповідно). В січні, лютому, серпні, вересні і грудні темпи підвищення цін були

меншими та становили 1,3-1,7%. Найнижчі темпи інфляції були зафіксовані в липні (на 0,3%) та листопаді (на 0,6%) 2022 року.

У Хмельницькій області високі темпи приросту споживчих цін у 2022 році спостерігались у сфері транспорту, на продукти харчування та безалкогольні напої, у сфері ресторанно-готельного бізнесу, на предмети домашнього вжитку, побутову техніку та поточне утримання житла. Деяко нижчими темпами зростали ціни на алкогольні напої, тютюнові вироби, у сфері охорони здоров'я, у групі різні товари та послуги, у сфері зв'язку, у житлово-комунальній сфері. Зниження цін не спостерігалось у жодній групі товарів та послуг.

Споживчі ціни на продукти харчування та безалкогольні напої в 2022 році зросли на 33,6%, а у 2021 році – на 10,9% (рисунок 2.8). Упродовж 2022 року найбільше зростання цін на продукти харчування та напої відбулося у березні, квітні та червні – відповідно на 4,7%, 4,0% та 4,3%, у січні – на 3,1%, у травні – на 3,5%, у жовтні – на 3,7%. Водночас у липні зафіксовано зниження цін на 0,4%.

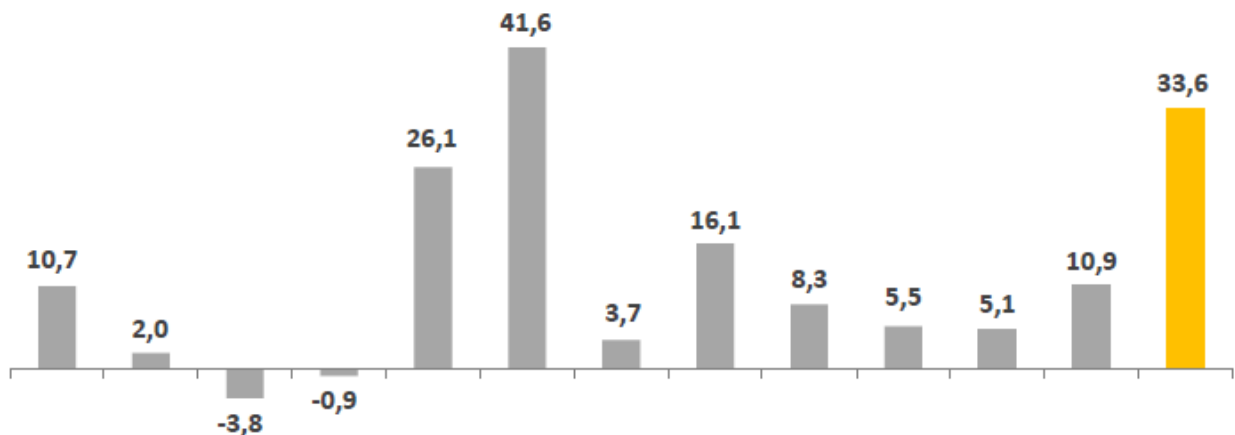


Рисунок 2.8 – Зміни споживчих цін на продукти харчування та напої, %

Приріст цін в сфері ресторанно-готельного бізнесу становив 27,3%. Вартість послуг харчування поза домом у Хмельницькій області зросла на 29,0%. Послуги закладів швидкого харчування подорожчали на 35,7%, а ресторанів – на 28,5%, кафе – на 26,8%.

Очікується, що зміна пріоритетів та першочергових потреб споживачів призведе до зменшення попиту на товари не першочергової необхідності, зменшення обсягів та частоти відвідування ресторанних закладів і онлайн-замовлень страв.

У 2019 році була розроблена Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, яка є головним документом з розвитку Хмельниччини на довгострокову перспективу [29]. Необхідність підготовки нового стратегічного документу виникла у зв'язку із завершенням терміну дії Стратегії розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки та орієнтацією на європейський підхід, а саме визначення регіональних пріоритетів смарт-спеціалізації в процесі розробки стратегії. Метою стратегії є перетворення Хмельницької області на регіон сталого економічного зростання на основі інноваційного промислового та сільськогосподарського виробництва, регіон з розвиненою транспортною та логістичною мережею, сталим довкіллям, придатним для залучення інвестицій, комфортним та безпечним місцем для життя та подорожей.

На обласному рівні регулюється обслуговування гостей під час повітряної тривоги. Відповідно до наказу №256/2022 від 11.07.2022 року Хмельницької Обласної Військової Адміністрації, ресторан «Piccolino Trattoria» зобов'язаний припинити роботу закладу і у терміновому порядку сприяти евакуації гостей з закладу в найближче укриття. Порядок дій працівників ресторану:

- 1) попередження гостей про повітряну тривогу;
- 2) розрахунок гостей;
- 3) пакування замовленої їжі та напоїв із собою на виніс;
- 4) евакуація гостей та персоналу ресторану в укриття.

Якщо замовленні страви та напої, на момент попередження про повітряну тривогу, ще не починали готувати, або на їх доприготування потрібно більше 5 хв, то ці страви видаляють із чеку і вони не оплачуються.

Стратегію розвитку міста Хмельницького до 2025 року було розроблено 2018 року на основі сучасних трендів розвитку міст ЄС [30]. Розвитку ресторанної справи в області окремі розділи вищезгаданих стратегій не

присвячені, але враховані глобальні проблеми людства у всіх сферах життєдіяльності міста.

З бюджету міста ресторатори мали змогу отримати часткову компенсацію витрат в умовах локдауну. У грудні 2022 року була можливість відшкодування 50% від вартості генераторів чи інверторно-акумуляторних систем живлення, але не більше 30 тис. грн, та половини вартості на придбання засобів супутникового зв'язку, але не більше 20 тис. грн за одиницю.

Часткова компенсація вартості придбаного генератора або інверторно-акумуляторної системи безперебійного живлення надавалась, якщо підприємство ресторанної справи [31]:

- зареєстровано та діє на території Хмельницької міської територіальної громади;
- кількість працівників не менше двох осіб;
- відсутня заборгованість із зарплати, податків та інших бюджетних зобов'язань;
- підприємство не є банкрутом чи таким, що перебуває в стадії ліквідації;
- площа зали для відвідувачів більше 20 квадратних метрів;
- у ресторані є санвузол та розетки в залі для відвідувачів.

Для часткової фінансової підтримки на придбання засобів супутникового зв'язку Starlink ресторатори Хмельницького також повинні мати місцеву реєстрацію, без боргів і банкрутства, але кількість найманих осіб повинна бути не менше десяти працівників.

На формування потреби регіону у закладах масового харчування впливає низка регіональних факторів: природно-кліматичні умови, географічне положення, розмір родини, національні традиції, рівень урбанізації, структура виробництва, професійний, віковий, статевий склад, грошові доходи населення та рівень зміни споживчих цін та уподобань.

Отже, раціональне впровадження сучасних форм регіональної організації підприємств ресторанної справи в сучасних умовах має сприяти підвищенню ефективності їх функціонування та вирішуватись на підприємницькому рівні.

### 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 3.1 Розробка заходів для сталого розвитку ресторану «Piccolino Trattoria»

З високою інфляцією та постійним зростанням цін на продукти харчування ресторатори сьогодні, безсумнівно, платять набагато більше за запаси, ніж у минулому. Більшість постачальників підняли ціни минулого року, а загалом середні витрати на продукти харчування зросли на колосальні 43% тільки за минулий рік.

Оскільки більшість постачальників підняли свої ціни, не дивно, що для ресторану «Piccolino Trattoria» зростання цін на продукти харчування та інфляція були і залишаються найбільшою проблемою. У відповідь на це довелося підвищити ціни на меню за останні півроку. Здебільшого це підвищення цін на меню було відносно скромним, середнє підвищення становило 15% – зміна, яка, здається, не вплинула суттєво на рішення споживачів щодо харчування. Насправді ці підвищення цін значною мірою відповідають максимальному збільшенню, яке готові прийняти більшість споживачів і більше вже піднімати ціни не можна.

Окрім зростання витрат, ресторан також продовжує мати справу з великими перебоями в ланцюзі поставок і дефіцитом. Фактично суттєвою проблемою було і ймовірно залишиться те, що дефіцит інгредієнтів був проблемою номер один щодо запасів 2022 року, показуючи, наскільки жахливою стала ситуація.

Меню «Piccolino Trattoria» ґрунтується на кращих гастрономічних особливостях регіону Емілії Романії, Італія. Продукти та страви з цієї місцевості відомі у всьому світі: паста з «Болонським рагу», сир «Пармезан», Моденський оцет та тальятелле, Пармське прошутто крудо та багато багато інших не властивих вітчизняним виробникам продуктів.

У відповідь на це ресторан навчився бути більш гнучким, коли справа стосується меню та спеціальних пропозицій. Незалежно від того, чи йдеться про зміну постачальника, місцеве постачання інгредієнтів, пошук заміників для певних інгредієнтів або коригування розміру порцій. Ресторану важливо шукати можливості для створення більшої гнучкості у своєму меню, щоб можна було краще адаптуватися до постійного дефіциту інгредієнтів.

В умовах дефіциту специфічних інгредієнтів ресторану необхідно переглянути політику щодо відходів в сторону заощадливого використання ресурсів. В умовах дефіциту специфічних інгредієнтів ресторану необхідно переглянути політику щодо відходів в сторону заощадливого використання ресурсів. Коли ресторатор усвідомлює, скільки відходів продукує ресторан, тоді починається оптимальне планування закупок ресурсів та створення внутрішніх процедур по ощадливому використанню ресурсів.

Коли харчові відходи потрапляють на сміттєзвалище, вони гниють і виділяють у навколишнє середовище метан – парниковий газ із сильнішою дією, ніж вуглекислий газ. Ось чому скорочення харчових відходів у ресторанах є одним із найбільших пріоритетів для ресторанів, орієнтованих на стійкість. Але це не тільки їжа, контейнери з пінополістиролу та одноразові пластикові стаканчики, соломинки, кришки, посуд і пакети для соусу – все це марнотратні ресурси, які ресторани генерують щодня.

Щоб краще організувати процес утилізації відходів у вашому ресторані, важливо розуміти, як слід зберігати сміття та вторинну сировину. Сміття та вторсировину слід завжди сортувати та належним чином зберігати перед тим, як її заберуть служби утилізації відходів або переробки.

Використовувати поради щодо сортування сміття сприяє частковому поверненню витрат на придбання ресурсів. Ці поради щодо зберігання відходів і поводження з ними доцільні як на рівні до споживання, так і на рівні після споживання:

- запобігати потраплянню предметів, які не підлягають вторинній переробці, у смітник, і навпаки;

- додати чіткі таблички на контейнери для сміття в ресторані з детальним описом того, що в них можна, а що не можна викидати, це пришвидшує навчання персоналу правильним процедурам поводження з відходами;

- промивати матеріали, які підлягають переробці, перед тим, як викинути їх у смітник, це запобігає пошкодженню перероблюваної партії частинками їжі;

- сплющувати картонні коробки для економії місця також варто вкласти кошти в аерований контейнер для зберігання харчових відходів, які можна переробити в компост.

Окрім впливу на навколишнє середовище, впровадження програми переробки також може допомогти зменшити витрати ресторанного бізнесу різними способами (рисунок 3.1). Програми переробки зосереджені на всіх сферах сталого використання ресурсів. Ключовою частиною переробки є також зменшення кількості відходів, які ресторан створює шляхом повторного використання продуктів. Це, у свою чергу, зменшує експлуатаційні витрати.

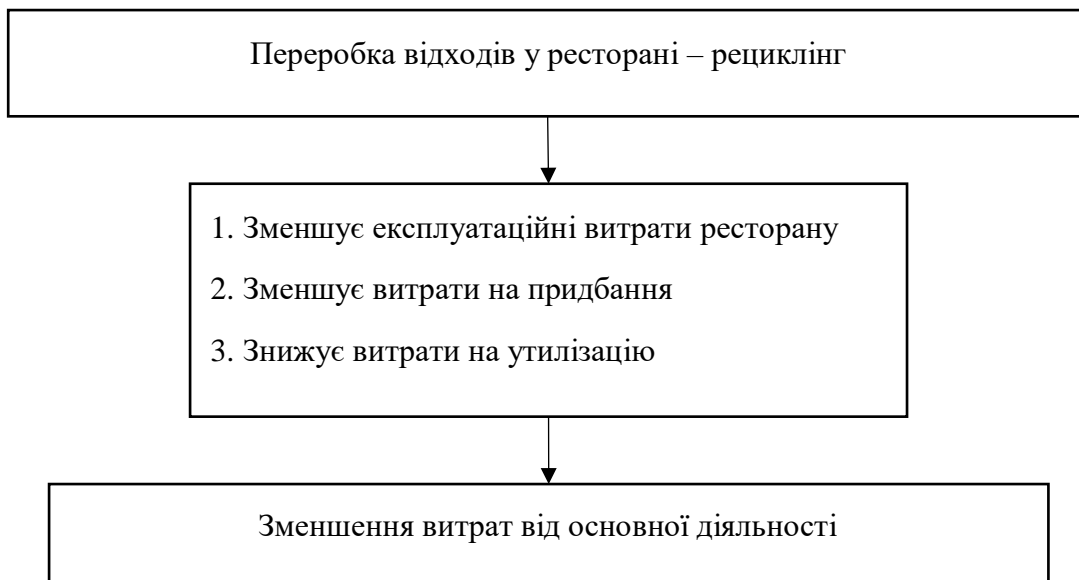


Рисунок 3.1 – Переваги від впровадження програми переробки відходів у ресторані

Можна замінити паперові рушники або серветки на кухні тканинними ганчірками, які можна прати. Хоча початкова вартість може бути вищою, у довгостроковій перспективі це заощадить кошти, маючи можливість повторно використовувати ці продукти.

Метою переробки є зменшення загального обсягу відходів. Це включає в себе зменшення суми, яку ресторан пере витрачає. Варто переконатись, що купується потрібна кількість швидкопсувних продуктів, тоді зменшується кількість, яку потрібно переробити і водночас зменшуються витрати на закупівлю. На практиці це означає ефективне управління запасами шляхом моніторингу використання свіжих продуктів і відходів. Якщо чітко знати, що продається, а що гниє, то можна визначити, скільки продукції потрібно замовити, і мінімізувати кількість, яку потрібно переробити.

Процес обігу ресурсів у ресторані із впровадженою системою рециклінгу якісно та кількісно зміниться (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Обігу ресурсів ресторану із системою рециклінгу

Звичайна утилізація відходів у ресторані значно дорожча, ніж послуги з переробки ресторанних відходів. Великі обсяги відходів призводять до більш частого збирання сміття та вищих витрат на пакування та транспортування. Перехід на матеріали, придатні для вторинної переробки та повторного використання, може звільнити дорогоцінний простір у місці для збирання відходів у ресторані. Чим менше відходів утворює ресторан, тим менше доведеться витратити на послуги з утилізації сміття.

Наступною дуже важливою перевагою в сучасному глобальному конкурентному середовищі та ринковій економіці є позиціонування ресторану як відповідального користувача ресурсів та екологічно свідомого порівняно з конкурентами. Системи переробки відходів може бути використана як один з ефективних елементів маркетингової політики. Це пов'язано з тим, що турбота про навколишнє середовище – це не лише спосіб мислення, а й загальна глобальна тенденція сьогодення.

Отримувати доходи від рециклінгу у Хмельницькому найдоступніше від склотари, якої ресторан продукує за рік орієнтовно 20 тис. пляшок. Пляшки від напоїв різних виробників, тобто зважаючи на різний розмір, їх можна здавати по ціні 70 коп. за пляшку, тобто виручка за рік 14 тис. грн. Витрати на контейнер для збору склотари становлять 5,2 тис. грн. Утилізаційна фірма «Екологічна ліга» власними силами забирає заповнений контейнер, тому витрати ресторану на переміщення таких відходів не плануються. Тобто через три місяці витрати на рециклінг склотари окупляться.

Хоча деяким ресторанам вдалося створити середовище без відходів, надлишок відходів неминучий для більшості підприємств громадського харчування. Однак якщо не інвестувати в утилізацію ресторанів, то це може значно збільшити обсяг відходів, які ви виробляєте, завдаючи шкоди не лише планеті, але й стабільності прибутку.

### 3.2 Пошук партнерської програми для підтримання розвитку ресторану «Piccolino Trattoria»

У місті Хмельницький у березні 2020 року створена громадська організація (ГО) «Ресторатори Хмельниччини», яка об'єднала активних регіональних рестораторів. Членами ГО «Ресторатори Хмельниччини» організовувався діалог з місцевою владою щодо карантинних обмежень на рівні області. Також громадська організація координувала пошук ресурсів для організації харчування внутрішньо-переміщених осіб у місті, організовуючи повноцінне триразове харчування у ресторанах міста. Рекомендуємо ресторану «Piccolino Trattoria» долучитися до ГО «Ресторатори Хмельниччини», що дасть суттєві переваги, адже це професійна асоціація регіонального рівня (рисунок 3.3).

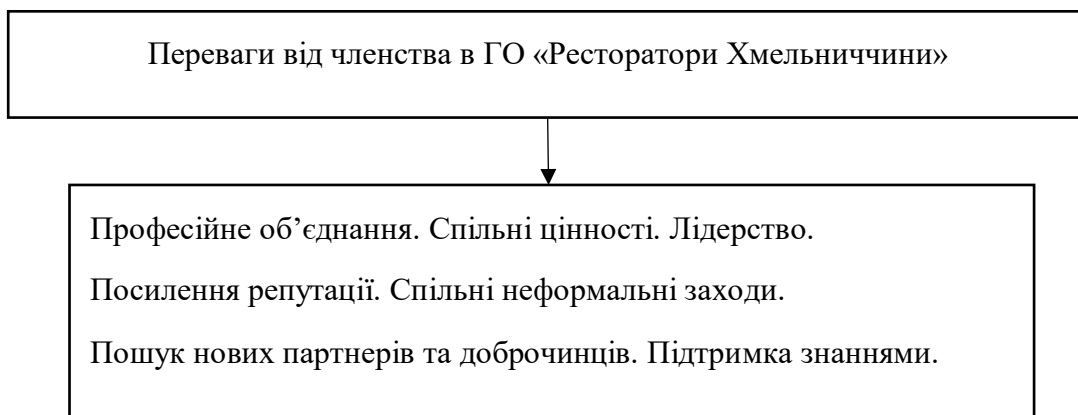


Рисунок 3.3 – Переваги від участі в ГО «Ресторатори Хмельниччини»

Професійне об'єднання – це організація, яка об'єднує людей у певній професії або сфері діяльності. Це організації, які мають на меті, серед іншого, розвиток професії, підвищення кваліфікації своїх членів, надання інформаційної та професійної підтримки, захист професійних прав і гарантій та представлення інтересів своїх членів. Вони також можуть розробляти етичні правила та галузеві стандарти, є неприбутковими і фінансуються за рахунок членських внесків.

Крім того, такі громадські організації та асоціації мають правила, стандарти та цінності, яких повинні дотримуватися їхні члени. Професійний

розвиток – асоціація запрошує членів до професійних дебатів, круглих столів та дискусій з метою підвищення обізнаності серед членів. Асоціація також готує експертні та аналітичні матеріали та організовує зустрічі з представниками влади та лідерами галузі. У сучасному суспільстві нетворкінг є життєво важливим і необхідним для професійного успіху. Професійні інтереси є апіорним фактором при знайомстві людей.

Лідерство відіграє важливу роль у розвитку професійної діяльності, дозволяючи не тільки вчитися, але й навчати інших. Вплив – великі та потужні організації беруть участь у відносинах з урядом. Вплив громадської організації набагато більший, ніж вплив окремої юридичної особи. Тому членство в організації дає можливість використовувати її вплив та інші ресурси.

Посилення репутації для компаній, підтримуючи ту чи іншу професійну організацію, компанія стає соціально відповідальною та транслює свої спільні цінності з організацією.

Спільні неформальні заходи, їх перелік надзвичайно широкий: благодійні вечори, акції, вечірки, квести та багато іншого. Такі заходи також сприяють новим знайомствам і зміцненню зв'язків у професійному середовищі.

Функціонування успішних об'єднань підприємців каталізує розвиток бізнес-клімату міст та інфраструктури регіонів, посилює відповідальність уряду й активність громад, сприяє доступу до міжнародних ринків, що разом є запорукою економічного зростання в Україні. За останні 30 років у нашій країні з'являлися і зникали різноманітні асоціації та об'єднання підприємців, створені для підвищення стійкості та захисту соціальних, політичних і корпоративних інтересів. Ці об'єднання є невід'ємною частиною громадянського суспільства та індикатором самоорганізації. Водночас слід розуміти, що створення бізнес-об'єднань часто є наслідком складнощів у діалозі з органами державної та місцевої влади, контролюючими органами, іншими об'єднаннями та зовнішнім та внутрішнім ринком.

Після початку війни багато донорських організацій продовжили реалізацію програм в Україні, за винятком тих випадків, коли існують серйозні ризики для

безпеки програмної діяльності або коли цілі програм виходять за межі пріоритетів зацікавлених сторін. Нові ініціативи з підтримки ресторанного бізнесу в Україні під час війни були започатковані або в рамках існуючих програм, або як нові проекти, спеціально розроблені для пом'якшення негативних наслідків війни. Ці ініціативи можна умовно поділити на гранти та комплексну підтримку.

Деякі програми надають цільову підтримку жінкам та вразливим групам населення. Наприклад, проєкт «Підтримка бізнесу під час війни та в післявоєнний період», започаткований Програмою USAID «Конкурентоспроможна економіка», орієнтований насамперед на бізнес, який очолюють жінки [32]. А ресторан «Piccolino Trattoria» очолює саме жінка.

Приватні компанії та фонди розпочали запуск ініціатив з підтримки бізнесу одразу з початком війни. Більшість з цих ініціатив були пов'язані з поширенням інформації про зміни в законодавстві та про особливості функціонування в умовах воєнного стану.

Інший тип ініціатив, який зараз доступний, це спеціальна галузева підтримка, спрямована на задоволення потреб населення, таких як сільське господарство та харчова промисловість, ресторани та готелі, які допомагають внутрішньо-переміщеним особам.

Цілями нової ініціативи є: збереження робочих місць; інтеграція внутрішньо переміщених осіб та жінок у місцеві ланцюги створення вартості та бізнес-мережі; допомога у диверсифікації бізнес-моделей.

Нові програми, спрямовані на підтримку відродження бізнесу, повинні стимулювати підприємства ресторанної справи до впровадження більш стійких практик, які охоплюють принципи циркулярної та зеленої економіки та сприяння співпраці. У короткостроковій перспективі підтримка має бути спрямована на подальшу трансформацію бізнесу та адаптацію до нових реалій. Це може включати допомогу в побудові нових ланцюгів постачань і партнерств, оптимізацію виробництва, впровадження нових механізмів фінансування та фінансову підтримку. Розроблені пропозиції узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані пропозиції щодо забезпечення розвитку ресторанної справи

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Стійкий розвиток ресторанної справи	Варіативність меню, ощадливе ставлення до ресурсів ресторану за системою рециклінгу	Зменшення витрат від основної діяльності
2	Пошук партнерської програми для підтримання розвитку	Пропозиція співпраці з громадським об'єднанням «Ресторатори Хмельниччини» та участь у проєкті «Підтримка бізнесу під час війни та в післявоєнний період» від USAID	Посилення репутації ресторану, спільні неформальні заходи, пошук нових партнерів та доброчинців, підтримка знаннями, озвиток лідерства жінок

## ВИСНОВКИ

Результати діяльності підприємств ресторанної справи мають комплексний характер: вони збільшують вільний час населення, звільняють його від трудомістких домашніх обов'язків та сприяють використанню грошових доходів. В інфраструктурній системі національної економіки підприємства ресторанної справи відіграють важливу роль у задоволенні потреб населення і, як суспільно організована форма, покликані задовольняти потреби людей у готовій до вживання їжі.

Процес розвитку ресторанної справи безпосередньо залежить від властивостей послуги та особливостей її надання у тісному взаємозв'язку виробництва та споживання для досягнення рівноваги між попитом та пропозицією. Виділяють два головні рівні розгляду розвитку ресторанної справи: регіональний та підприємницький.

Розробка нової стратегії розвитку бізнесу підкреслює готовність розвиватися, рости та вдосконалювати свій ресторан. Поєднавши ретельний аналіз свого ресторану, клієнтів і ринку з визначеним планом, можна розширити свою клієнтську базу, виділити свій ресторан на ринку та підвищити прибутки.

Розвиток ресторанної справи окремо не прописується у загальнодержавних стратегіях, чи стратегіях регіонів. Окремі питання розвитку ресторанної справи можна зустріти у стратегіях розвитку туризму різного рівня державного управління.

У ЄС ресторанна справа і громадське харчування входять до промисловості продуктів харчування та напоїв. Харчове законодавство ЄС є високо гармонізованим, і цей сектор отримує значну вигоду від можливостей, які пропонує Єдиний ринок. Спостерігаються певні проблеми у функціонуванні ланцюга постачання продовольства в ЄС, пов'язані з війною, розпочатою росією проти України. Основною стратегією розвитку ресторанної справи на рівні ЄС є забезпечення стійкого харчування. Основна роль в прийнятті рішень по розвитку

ресторанної справи відведена профільним асоціаціям та впливовим рестораторам.

Ресторан «Piccolino Trattoria» входить до мережі «Business Regency Group» ресторанна управлінська компанія і знаходиться у м. Хмельницький у ТРЦ «Квартал». Управління рестораном здійснює управляюча компанія «Business Regency Group» об'єднує профільних фахівців для збільшення прибутковості ресторанних та готельних об'єктів. Ресторан позиціонує себе на ринку, як «Сімейний італійський ресторан» та має розроблені стратегічні цілі.

У 2022 році чистий прибуток порівняно з 2020 роком збільшився на 3,4 тис. грн. Це пов'язано з тим, що ресторан у 2021 році з послабленням карантинних обмежень зміг відновити відвідуваність, але з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну зменшилось число клієнтів та розмір середнього чеку.

На розмір чистого прибутку ресторану суттєвий вплив справляє собівартість реалізованої продукції. У 2022 році цей показник порівняно з 2020 роком збільшився на 9,3%, або на 103,3 тис. грн., а порівняно з 2021 роком відбулось збільшення собівартості реалізованої продукції на 39,0%.

За часи існування незалежної України кількість підприємств громадського харчування у до карантинний час та до часу загострення конфлікту з росією поступово, але зростала. У 2021 році за показником насиченості, кількості, діючих закладів громадського харчування на одну тисячу жителів у Хмельницькій області був не найгірший показник з-поміж інших областей України. Усереднений показник по Україні становить близько 0,3 на одну тисячу населення, тобто у Хмельницькій області ресторанів втричі менше, ніж в середньому по Україні.

Спрогнозувати ситуацію в ресторанному бізнесі на найближче майбутнє дуже складно, оскільки експерти сфери послуг попереджають, що світова тенденція полягає в значному скороченні закладів гостинності. Ресторани не просто працюють по максимізацію прибутку, але й в умовах війни стали

осередками доброчесності та піклування про постраждалих від активних бойових дій.

Індекс споживчих цін (ІСЦ) у Хмельницькій області у грудні 2022 року відносно грудня 2021 року становив 126,4% і був значно більшим за показники шести попередніх років.

Упродовж 2022 року споживчі ціни зростали щомісяця й найбільше в березні (на 3,4%), травні (на 3,1%) і червні (на 3,7%). Приріст цін в сфері ресторанно-готельного бізнесу становив 27,3%.

У 2019 році була розроблена Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, яка є головним документом з розвитку Хмельниччини на довгострокову перспективу. Стратегію розвитку міста Хмельницького до 2025 року було розроблено 2018 року на основі сучасних трендів розвитку міст ЄС. Розвитку ресторанної справи в області окремі розділи вищезгаданих стратегій не присвячені, але враховані глобальні проблеми людства у всіх сферах життєдіяльності.

З високою інфляцією та постійним зростанням цін на продукти харчування ресторатори сьогодні, безсумнівно, платять набагато більше за запаси, ніж у минулому. Коли ресторатор усвідомлює, скільки відходів продукує ресторан, тоді починається оптимальне планування закупок ресурсів та створення внутрішніх процедур по ощадливому використанню ресурсів. Окрім впливу на навколишнє середовище, впровадження програми переробки також може допомогти зменшити витрати ресторанного бізнесу різними способами.

Нові доступні програми, спрямовані на підтримку відродження бізнесу, стимулюють підприємства ресторанної справи до впровадження більш стійких практик, які охоплюють принципи циркулярної та зеленої економіки. Підтримка спрямована на подальшу трансформацію ресторанного бізнесу та адаптацію до нових реалій, включаючи допомогу в побудові нових ланцюгів постачань і партнерств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григор'єва Л. В., Журба І. Є., Матюх С. А. Маркетинг туризму та реклама : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Григор'єва, І. Є. Журба, С. А. Матюх. – Хмельницький: ХНУ, 2018. – 235 с.
2. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікро підприємництва. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2020. – К.: Держспоживстандарт України, 2020. – 12 с.
4. Ославський Б. 10 успішних українських брендів. – Л.: Видавництво «Дискурс», 2014. – 192 с.
5. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
6. Доходи і витрати домогосподарств у 2020 році Статистичний збірник. – К: Державна служба статистики. – 2020. – 180 с.
7. Григор'єва Л. В. Застосування соціального медіа-маркетингу в просуванні туристичного продукту // Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018\\_1/jrn/pdf/31.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_1/jrn/pdf/31.pdf).
8. Портер, М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. Пер. з англ. – 3-е изд. К.: Бізнес Букс, 2015. – 464 с.
9. Семенюк Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук / Львівський національний університет імені Івана Франка. – Л., 2016. – 275 с.
10. Іванова Л. О. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанных послуг: навч. посібник / Л. О. Іванова, О.М. Музика. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 226 с.

11. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – 480 с.
12. Основи менеджменту : навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. – . Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. – 166 с.
13. Старієнко Д.Р. Менеджмент: планування на підприємстві // Сучасні проблеми науки: тези доповідей ХХІ Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. – Національний авіаційний університет. – Київ, 2021. – С. 8-9
14. Ларка Л.С. Стратегія управління потенціалом підприємства як складова його стратегічного набору // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 20 (993) – С. 159-163.
15. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
16. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – С. 130-136.
17. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. навч. посібник / В.В. Архіпов – К.: Центр учбової літератури «Інкос», 2007. – 280 с.
18. Ласєва Т. В. Сценарний аналіз як основа стратегічного планування в організації // Менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 56-63.
19. Камушков О.С. Державне регулювання готельно-ресторанного господарства як складової індустрії туризму / О.С. Камушков // Економіка та управління національним господарством. – 218. – Випуск 1 (129). – С. 15-17.
20. Food and drink industry. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/food-and-drink-industry\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/food-and-drink-industry_en)

21. Europe Strategy – A resource-efficient Europe. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://wayback.archive-it.org/12090/20230310195327/http://ec.europa.eu/resource-efficient-europe/>.

22. The Roadmap to a Resource-Efficient Europe. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://wayback.archive-it.org/12090/20230310195327/https://ec.europa.eu/environment/archives/resource\\_efficiency/about/roadmap/index\\_en.htm](https://wayback.archive-it.org/12090/20230310195327/https://ec.europa.eu/environment/archives/resource_efficiency/about/roadmap/index_en.htm).

23. Piccolino Trattoria. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.instagram.com/piccolino\\_trattoria.official/?r=nametag](https://www.instagram.com/piccolino_trattoria.official/?r=nametag).

24. Business Regency Group. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.instagram.com/brg\\_best.restaurant.group](https://www.instagram.com/brg_best.restaurant.group)

25. Аналіз ринку громадського харчування. HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniyahoreca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>.

26. Структура розподілу ресторанного ринку України в 2021 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vlasnasprava.ua/struktura-rozpodilu-restoranogo-rinku-ukraini-v-2021-roci/>.

27. Вимушених переселенців у Хмельницькому безкоштовно годують у місцевому ресторані. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suspilne.media/224475-vimusenih-pereselenciv-u-hmelnickomu-bezkostovno-goduut-u-miscevomu-restorani/>.

28. Індекс споживчих цін у 2022 році Статистичний збірник. – К: Державна служба статистики. – 2022. – 175 с.

29. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roku.pdf>.

30. Про затвердження Стратегії розвитку міста Хмельницького до 2025 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://khm.gov.ua/uk/content/pro->

zatverdzhennya-strategiyi-rozvytku-mista-hmelnyckogo-do-2025-roku-ta-planu-diy-  
z.

31. Хмельницьким ресторанам влада компенсує витрати на придбання генераторів та Starlink: але є умови. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.xm-inside.com/news/hmelnyckym-restoranam-vlada-kompensuye-vytraty-na-prydbannya-generatoriv-ta-starlink-ale-ye-umovy/>

32. Ukraine – U.S. Agency for International Development. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>.