



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

 **Chemonics**
Development works here.



**National
Foodservice
Association**

ПРОГРАМА **USAID** З АГРАРНОГО І СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ (АГРО)
НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

ДОВІДНИК

**для локальних виробників
та закладів громадського харчування і HORECA**
з рекомендаціями щодо плану дій під час війни
**для забезпечення безперервного постачання
продуктів харчування та посилення
продовольчої безпеки держави**



Довідник для локальних виробників та закладів громадського харчування і HORECA з рекомендаціями щодо плану дій під час війни для забезпечення безперерйного постачання продуктів харчування та посилення продовольчої безпеки держави / Андрій Янчук, Марія Флейчук, Катерина Косякевич. — Львів, 2022.

Довідник зорієнтований на підприємства і благодійні організації сфери громадського харчування (у т.ч. HORECA), ритейлу та їх клієнтів і партнерів в Україні та інших державах, на території яких існує вірогідність воєнних дій. Його сформовано на базі первинного дослідження стосовно специфіки діяльності суб'єктів згаданої сфери, що долучилися до процесу підвищення рівня продовольчої безпеки у різних регіонах України, та з врахуванням міжнародного досвіду, а також й глобальних тенденцій під час війни. Довідник розкриває: (1) першочергові кроки, помилки та загрози для підприємств і організацій сфери громадського харчування, ритейлу та суміжних сфер після початку воєнних дій; (2) основні тенденції розвитку подій у цій сфері на різних етапах війни; (3) підходи до формування ефективних бізнес-моделей для підприємств цільової групи в умовах воєнних дій.

Публікація видання стала можливою завдяки підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках Програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), яка виконується компанією Chemonics International. Це видання відображає думку його авторів та не обов'язково є офіційною точкою зору USAID чи Уряду США. Докладніше про Програму USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО): <https://www.facebook.com/usaid.agro/>

Зміст

Вступ	4
1. Окремі аспекти глобальної продовольчої безпеки	5
2. Загальні тенденції у сфері громадського харчування під час війни	8
3. Методологія дослідження	10
4. Характеристика поведінки сегменту HORECA на основі проведеного дослідження	11
5. Людський капітал — найбільша цінність!	14
5.1. Правильні рішення власників, менеджерів, працівників у розрізі часових лагів	15
6. Продукція ПГХ: що нового під час війни?	17
7. Процес сертифікації харчової продукції	19
8. Сировина	26
9. Технологія	30
10. Джерела фінансування	32
11. Дії державних та муніципальних органів влади у перші місяці після нападу: готовність, порядок дій, функції, помилки	33
12. Роль міжнародних організацій у забезпеченні продовольчої безпеки України	34
12.1. Міжнародні організації, що підтримують процес забезпечення продуктами харчування у форс-мажорних обставинах	34
12.2. Міжнародний досвід формування ефективних логістичних ланцюгів харчування військових та цивільного населення в умовах війни	37
13. Типові напрями трансформації бізнес-моделей	38
14. Корисна інформація	43
14.1. Міжнародні стандарти у сфері харчової безпеки	43
14.2. Правила та завдання для порятунку в екстремальних ситуаціях, пов'язаних з доставкою їжі в небезпечні місця	44
14.3. Умови імпорту та маркування харчових продуктів в умовах воєнного часу	46
Висновки загальні	46
Додатки	48
Додаток 1. Анкета для проведення глибинного експертного опитування представників підприємств сфери громадського харчування	48
Додаток 2. Приклади промислового обладнання, необхідного під час військових дій у розрізі бізнес-моделей	58
Додаток 3. Перелік ДСТУ у розрізі продукції відповідно до запронованих інноваційних бізнес-моделей	62
Список використаних джерел:	63

ВСТУП

Незважаючи на військову агресію РФ проти України, що триває ще з 2014 р., більшість представників бізнесу, органи державного та муніципального управління, а також пересічні громадяни виявилися не готовими до надважких негативних наслідків широкомасштабного вторгнення у лютому 2022 р. Насамперед, це стосується сфери громадського харчування, яка понесла вагомі фінансові та матеріальні збитки, але, одночасно, стала основою забезпечення продовольчої безпеки України під час війни, оскільки фактично перейняла на себе функцію держави щодо забезпечення у форс-мажорних обставинах належного рівня доступу до продуктів харчування населення, військових, працівників різноманітних екстрених служб тощо.

Зважаючи на висловлене, вбачаємо за необхідне розкрити у даному довіднику:

- 1** першочергові кроки, помилки та загрози для підприємств і організацій сфери громадського харчування, ритейлу та суміжних сфер після початку воєнних дій з врахуванням особливостей комунікації з державними органами управління;
- 2** основні тенденції розвитку подій у цій сфері на різних етапах війни;
- 3** підходи до формування ефективних бізнес-моделей для підприємств цільової групи в умовах воєнних дій.

Висновки і пропозиції базуються на результатах:

- 1** первинного дослідження засобами глибинного інтерв'ю стосовно специфіки діяльності підприємств та організацій сфери громадського харчування й дотичних бізнесів, що долучилися до процесу підвищення рівня продовольчої безпеки в різних регіонах України;
- 2** з допомогою соціологічного дослідження даної сфери у соціальних мережах;
- 3** з використанням вторинного дослідження міжнародного досвіду, а також й глобальних тенденцій у сфері громадського харчування під час війни. У дослідженні усі регіони країни були поділені на три географічні зони: «зелену» (відносно безпечну), «жовту» (наближену до лінії фронту), «сіру» (на лінії фронту).

Підсумовуючи, зауважимо, що у «сірій» зоні значна частина підприємств громадського харчування (ПГХ) тимчасово припинила свою діяльність або здійснила релокацію у більш безпечні регіони країни. Ті підприємства, що продовжили працювати здійснюють переважно благодійну діяльність за підтримки міжнародних організацій. У «жовтій» зоні на 4–6 місяць орієнтовно 70% підприємств відновили активність, проте працюють на рівні мінімальної рентабельності. У «зеленій» зоні на 2–3 місяць після вторгнення ПГХ практично на 90% відновили свою діяльність.

Основним викликом як для підприємств, так і держави була фактична відсутність алгоритму дій та загальнонаціональної інформаційно-координаційної політики у сфері громадського харчування на випадок форс-мажорних обставин. У цьому контексті доцільно формувати стратегічні запаси сировини, резервних основних фондів, укладати відтерміновані угоди з постачальниками (насамперед вітчизняними) та міжнародними організаціями.

1 ОКРЕМІ АСПЕКТИ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Говорячи про загальносвітові тенденції зауважимо – впродовж 2021–2022 р. у сфері глобальної безпеки зберігається стійка тенденція до погіршення, що насамперед пов'язано з порушенням міжнародних харчових ланцюгів через пандемію Covid-19 та масштабною агресією рф проти України.

Станом на поч. 2022 р. до країн з найвищим рівнем продовольчої безпеки за версією **Global Food Security Index** серед 113 досліджуваних країн належали **Ірландія** (84%), **Австрія** (81,3%), **Великобританія** (81,0%). **Мозамбік** (35,9%), **Ємен** 35,7% та **Бурунді** (34,7%) характеризувалися найнижчими показниками, а **Україна**, незважаючи на статус країни, що забезпечує глобальну продовольчу безпеку, знаходилася в середині згаданого рейтингу на **58** місці з показником **62%** (рис. 1.1).¹ Хоча після нападу рф, ця позиція, очевидно, ще істотніше погіршиться.

Підставою для описаних вище тенденцій є істотне порушення логістичних ланцюгів між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними галузями й сферою громадського харчування. Хочемо підкреслити, що орієнтовна загальна сума втрат сільського господарства України за три місяці (станом на червень 2022 р.) становила понад 4,3 млрд. дол. США² (тобто понад 3,2% ВВП України за 2021 р.) (рис. 1.2).

Загрозливість ситуації в агросекторі на найближчу перспективу підтверджує також факт, що воюючі сторони (Україна та рф) знаходяться серед лідерів щодо експорту стратегічних зернових культур у глобальному масштабі (рис. 1.3). Важливо зазначити, що прогнозована частка України на 2022 р. (за прогнозами 2021 р.) в загальносвітовому експорті зернових планувалася на рівні 14%, а сумарно з рф – близько 24% (рис. 1.4). Таким чином, проблеми зі збором урожаю через війну створюють серйозну проблему для рівня продовольчої безпеки не лише для цих двох країн, але й у глобальних масштабах.³ **ДЖЕРЕЛО**



Рис. 1.1. Глобальний рівень продовольчої безпеки у розрізі 113 країн. поч. 2022 р. **ДЖЕРЕЛО**

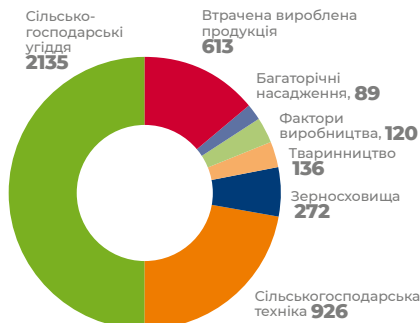


Рис. 1.2. Орієнтовні втрати сільського господарства в Україні через військове вторгнення рф, станом на червень 2022 р. (млн. дол. США)² **ДЖЕРЕЛО**

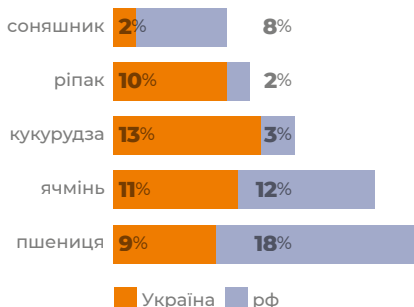


Рис. 1.3. Частка України та рф у світовому експорті окремих зернових культур (середнє значення 2016-2020 рр.)

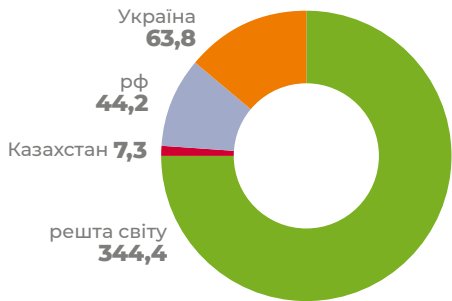


Рис.1.4. Прогнозна частка України, рф та Казахстану у загальносвітовому експорті зернових у 2022 р. (млн тон та %) ³ ДЖЕРЕЛО

5 Очевидно, що на фоні бойових дій прогностичні сценарії щодо урожайності основних культур носять песимістичний характер (рис. 1.6).

Усе вище перераховане створює істотні ризики для ефективного функціонування ПГХ та фермерських господарств під час війни, що відображені на рисунку 1.7.

6 Описані вище тенденції істотно вплинули й на показники розвитку компаній ритейлу.

У перші три місяці війни компанії зіштовхнулись з такими найбільш поширеними проблемами:

- закриття 30% торгових об'єктів (магазини, аптеки, заправки, ТРЦ) через військові дії;
- знищення торгових об'єктів через військові удари;
- збій логістичних ланцюгів\$
- дефіцит пального;

4 На даному етапі уже 1,2 млрд. людей у всьому світі відчули негативні наслідки російсько-української війни у контексті забезпечення продуктами харчування⁴. В Україні ж близько 29,4% були переконані, що нестача продуктів харчування почнеться відразу після нападу, 11,8% – через три місяці, 23,5% – через рік (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Очікування громадян щодо дефіциту продуктів після нападу рф на Україну, станом на березень 2022 р. ⁴

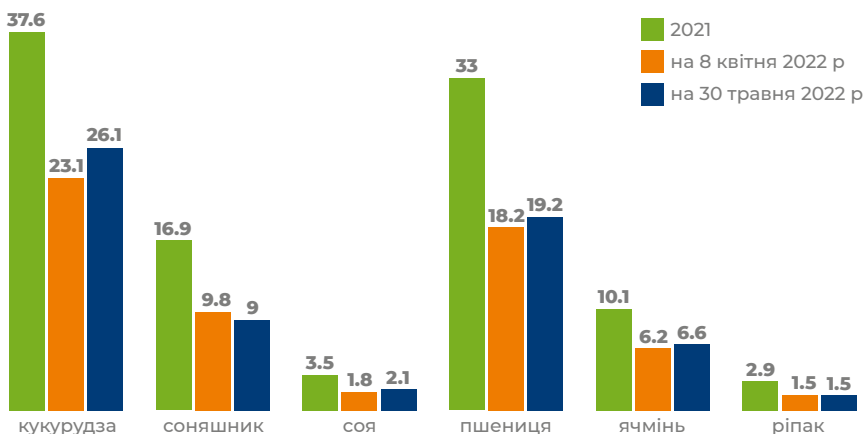


Рис. 1.6. Прогноз урожаю зернових та олійних в Україні на 2022 р. ⁵ ДЖЕРЕЛО



Рис. 1.7. Ризики для ПГХ та фермерських господарств під час війни
 За результатами вторинного аналізу відкритих джерел

- дефіцит товарів у виробників для постачання в торгові мережі;
- дефіцит працівників – через вимушену міграцію та військову мобілізацію;
- військова мобілізація працівників критичної інфраструктури;
- складна процедура оформлення імпорту харчових продуктів;
- відсутність пільгового фінансування з боку держави (або складність оформлення);
- відсутність доступу до товарів критичного імпорту.

На рисунку 1.8 представлена динаміка діяльності працюючих та таких, що зачинилися після нападу, суб'єктів ритейлу на ринку України (лютий – травень 2022 р.).

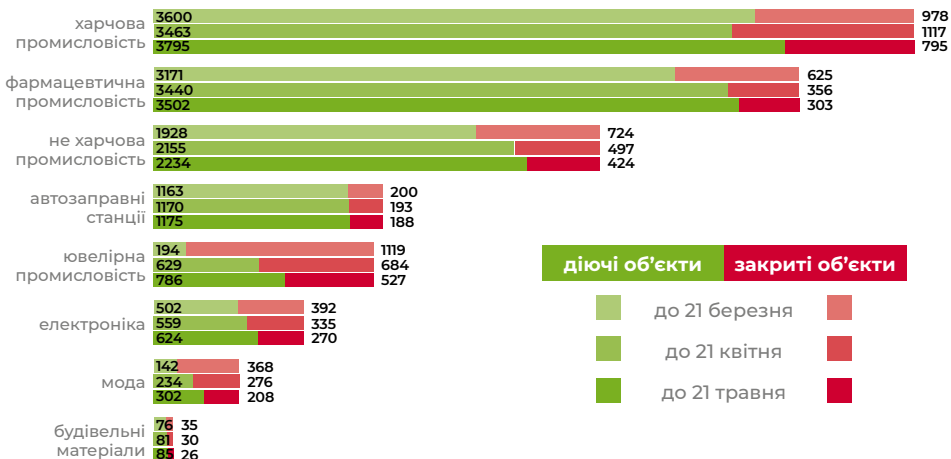


Рис. 1.8. Кількість діючих/закритих торгових об'єктів ПГХ за березень-травень 2022 р. в Україні. ⁶ ДЖЕРЕЛО

2 ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

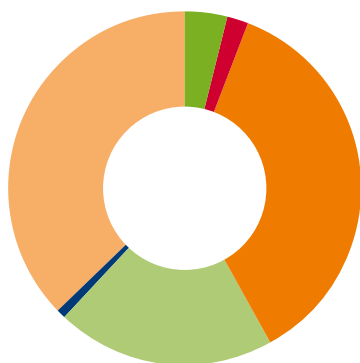
Починаючи ще з 2020 р. сфера громадського харчування перебуває у постійному стані турбулентності внаслідок пандемії, що згодом посилювалося масштабним нападом РФ на Україну. Зауважимо, що ще до початку війни близько **300–350 тисяч осіб**, які працювали у сфері громадського харчування, залишили її через нестабільність. Закривались навіть цілі мережі у зв'язку з неможливістю сплачувати оренду та заробітну плату працівникам.

Поточну діяльність підприємств цієї сфери можна поділити на такі важливі компоненти, які вимагають різних механізмів управління та розвитку:

- ▶ Ведення бізнесу в умовах війни (сповільнення темпів та зниження обсягів діяльності, харчування військових та цивільного населення на благодійних засадах гарячим харчуванням, розробка та постачання сухих пайків, сублімованої їжі тощо, часткове фінансування зі сторони міжнародних благодійних інституцій з метою хоча б мінімальної підтримки рентабельності та збереження виробничого та людського потенціалу ПГХ).
- ▶ Післявоєнний етап — реабілітація (переформатування бізнесу з урахуванням перманентної загрози зовнішнього військового нападу та необхідності диверсифікації діяльності, посилення співпраці з вітчизняними виробниками та постачальниками)⁷.

Деталізуючи, у сфері HORECA можна виділити такі тенденції під час війни:

- ▶ Зростання попиту на просту домашню їжу (англ. – «comfort food») та фаст-фуд (насамперед, шаурма, хот-доги) і напівфабрикати (вареники, піци, пельмені, млинці).
- ▶ Необхідність налагодження швидкої логістики доставки їжі й суміжних послуг по місту.⁸
- ▶ Домінування попиту на швидкий відпочинок під час вихідних, короткі тури чи погодинні свята.
- ▶ Спостерігається істотна географічна диференціація діяльності ресторанного бізнесу. Очевидно, що більшість ресторанів на територіях, що знаходяться в окупації, закрилися, а в регіонах, прилеглих до лінії фронту, різко скоротилася кількість суб'єктів господарювання. В містах, наближених до зони бойових дій, чисельність відвідувачів сфери HORECA істотно зменшилася. При цьому, у ресторанах преміум-



- Жодного дня не закривалися — працюємо виключно на комерційній основі
- Закрилися і досі закриті, час відновлення роботи невідомий
- Працювали як волонтери, а тепер працюємо на комерційній основі
- Працювали як волонтери, а тепер поєднуємо волонтерство і комерційну діяльність
- Хотіли б працювати, але немає можливості через військові обставини (поруч військові об'єкти, розбомблена інфраструктура і т.д.)
- Закривалися на певний час
- Працювали / працюємо як місце приготування їжі для військових / бізнесців (волонтерство)
- Працюємо на комерційній основі виключно на доставку
- Закрилися і вже точно не відкривемося

Рис. 2.1. Як Ви працювали/працюєте під час війни⁹ ДЖЕРЕЛО

сегменту суттєво — у понад 2,6 разів. Причини зрозумілі: частина населення ще не повернулася додому, значна частка жінок з дітьми перебувають за кордоном, багато чоловіків — мобілізовані. У містах Західної України, навпаки, чисельність платоспроможних гостей побільшала. Орієнтовно після 4–6 місяців війни в регіонах «зеленої» зони ресторанний бізнес переважно відновив свої потужності і розвивався досить активно. Окремі ресторатори із зон суміжних до лінії фронту перемістили свої потужності саме у ці, відносно безпечніші, регіони.

Загалом зазначимо, що понад 37% ПГХ закрилися у перші два місяці війни, а понад 56% працювали, або станом на сьомий місяць війни продовжують працювати як волонтери, при цьому поєднуючи свою діяльність з комерційною (рис. 2.1)⁹.

➤ Комендантська година та необхідність дотримання норм повітряної тривоги надзвичайно негативно впливають на показники діяльності закладів харчування (хоча й серед власників бізнесу переважно існує усвідомлення їх необхідності).

➤ Загалом у перші три місяці не було вагомого попиту на приміщення під ресторани в жодному з міст України.¹⁰

При цьому важливо зазначити, що орендодавці істотно пішли на поступки рестораторам (рис. 2.2). Беручи до уваги, що лише 12% з опитаних підприємців мали власне приміщення, 80% заявили, що орендодавці повністю зняли плату за приміщення у перші місяці війни, навіть якщо ресторани продовжували працювати на комерційних засадах⁹. Надалі після 5–6 місяців війни вартість оренди на ресторанні приміщення у «зеленій» зоні істотно зросла, через причини описані вище.

➤ Через закриття частини бізнесу конкуренція суттєво зменшилася. Заклади, які залишилися працювати, швидко підхопили цільову аудиторію конкурентів.

➤ Істотно погіршилися логістичні ланцюги як всередині країни, так і з-за кордонними ринками.

➤ Більшість ресторанів та кафе перейшла в режим мінімальної чи навіть нульової рентабельності з метою збереження виробничих потужностей для післявоєнного часу.¹¹

➤ Спостерігається скорочення чисельності працівників (у межах 12–60%).

➤ Враховуючи істотне зростання цін на продовольство, паливо тощо більшість ресторанів оптимізують меню та суміжні послуги.

➤ Різко знизилися показники ефективності діяльності та рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств (доходи окремих закладів знизилася більш, ніж на 60%). 50% респондентів заявили, що їх дохід знизився в діапазоні 30–50%, 24% респондентів — 50–70%, 25% — 10–30% (рис. 2.3).

Значна частка підприємців (39%) вважає, що відновлення ресторанних потужностей можливе не раніше, ніж за 1–2 роки, 28% — через 2 і більше років, 23% — 1–6 місяців; 10% — 6–12 місяців⁹ (рис. 2.4). Зрозуміло, що, насамперед, усе залежить від регіону розташування закладів харчування.

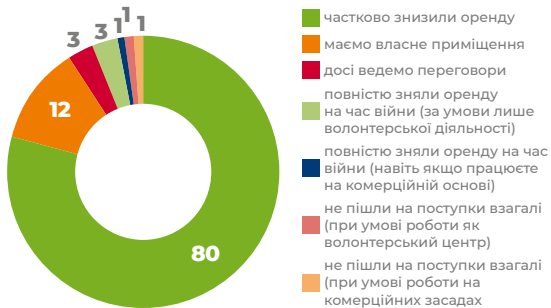


Рис. 2.2. Чи пішли орендодавці приміщень на поступки в час війни (у %) ⁹ ДЖЕРЕЛО

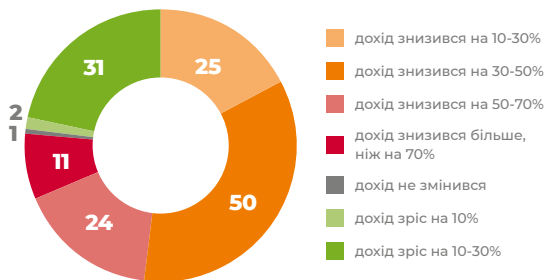


Рис. 2.3. Якщо Ви працюєте на комерційній основі (можна паралельно з волонтерством) ¹¹ ДЖЕРЕЛО

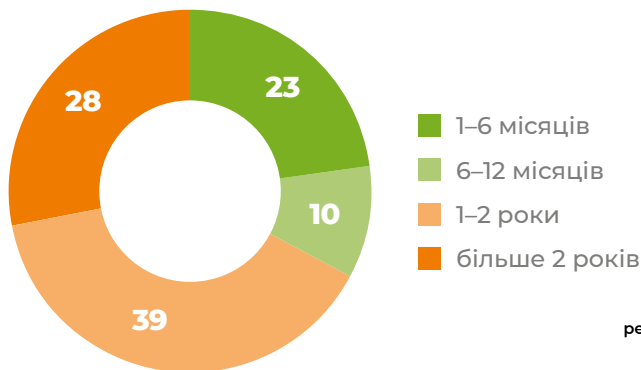


Рис. 2.4.
Коли можливе відновлення
ресторанного бізнесу в Україні?⁹

ДЖЕРЕЛО

3 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Основна мета: Розробка інноваційної бізнес-моделі трансформації локальних закладів громадського харчування та переробних потужностей на основі партнерств ММСП, HORECA та суміжних бізнесів з метою налагодження нових каналів збуту сільськогосподарської продукції для локальних виробників та операторів ринку, спрямованих на підвищення ефективності переробки сільськогосподарської продукції та посилення конкурентних переваг вітчизняних ланцюгів постачання і збуту підприємств громадського харчування (ПГХ) України й забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах війни і у поствоєнний період.

2. Вид: пілотне експертне дослідження.

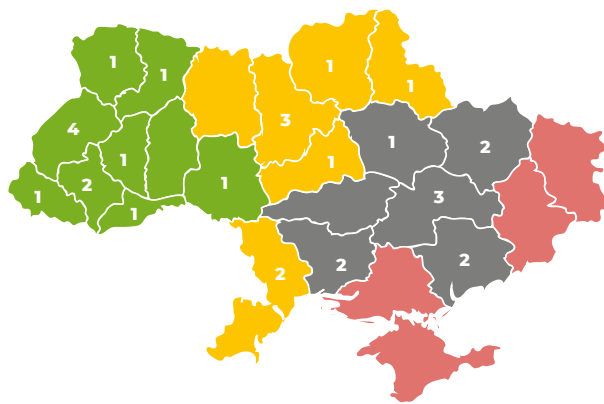


Рис. 3.1. Географічні зони дослідження підприємств громадського харчування. За результатами глибокого експертного опитування (первинне)

3. Географічні характеристики: поділ регіонів України на три зони, до яких входили такі області: «зелена» зона (відносно безпечні для перебування регіони – Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Волинська, Рівненська, Чернівецька, Вінницька, Хмельницька) області (загалом 12 респондентів); «жовта» зона (регіони наближені до зони бойових дій – Київська, Житомирська, Чернігівська, Сумська, Черкаська, Одеська, Полтавська) (8 респондентів); «сіра» зона (регіони, що знаходяться безпосередньо на лінії зіткнення – Харківська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська) (10 респондентів) (рис. 3.1).

4. Час проведення: червень-липень 2022 р.

5. Інструменти:

- ▶ глибоке інтерв'ю інструментарієм Zoom-конференції (30 експертів-практиків зі сфери HORECA, ритейлу та суміжних галузей з врахуванням зональності діяльності підприємств) (Додаток 1);
- ▶ соціологічне опитування (з допомогою google-форми¹² (Додаток 1) через спеціалізовані галузеві сайти; у соціальних мережах, особисті контакти);

➤ аналіз вітчизняних та міжнародних тенденцій в галузі (дослідження тенденцій з первинних та вторинних документів).

6. Основні результати:

- ✔ розробка інформаційно-прикладного довідника для локальних виробників та учасників ринку громадського харчування з рекомендаціями щодо формування бізнес-моделей з врахуванням необхідності забезпечення безперервного постачання продуктів харчування у контексті посилення продовольчої безпеки держави в умовах війни та сприяння розповсюдженню розроблених методичних матеріалів серед галузевих асоціацій, учасників відповідного ринку та бізнес об'єднань.
- ✔ розробка інноваційних бізнес-моделей трансформації локальних закладів громадського харчування та переробних потужностей на основі партнерств ММСП, HORECA та суміжних бізнесів з метою налагодження нових каналів збуту сільськогосподарської продукції для локальних виробників та операторів ринку, спрямованих на підвищення ефективності переробки сільськогосподарської продукції та посилення конкурентних переваг вітчизняних ланцюгів постачання і збуту закладів громадського харчування України й забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах війни і у поствоєнний період.

4 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОВЕДІНКИ СЕГМЕНТУ NORECA НА ОСНОВІ ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

ОБ'ЄДНУЮЧИМИ ФАКТОРАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УСІХ ЗОН БУЛА:

- істотна мобілізованість після стресу (1–2 дні після початку нападу);
- взаємовиручка (навіть у минулому конкуруючі підприємства обмінювалися засобами виробництва, основними фондами, допомагали одне одному сировиною, персоналом);
- діяльність на волонтерських засадах;
- вагоме вкладання власних коштів для підтримки потребуючих продуктами харчування;
- істотне зростання рівня патріотизму навіть у минулому проросійських регіонах;
- переконаність у перемозі України в війні та можливості відновити й розвинути виробничі потужності після завершення війни.

Таблиця 4.1 Типи поведінки ПГХ у розрізі географічних зон

географічні зони	домінуючі моделі поведінки	умови за яких бізнес трансформується	прогнозоване відновлення довоєнних потужностей після завершення війни	особливості постачання сировини	цільова аудиторія
Зелена відносно безпечні для перебування регіони	<ul style="list-style-type: none"> ■ волонтерська діяльність ■ паралельно функціонування з середньою рентабельністю (5–10%) 	Масовий виїзд мешканців та працівників підприємств за кордон	До 6 місяців	Попередні логістичні ланцюги відновилися через місяць після початку війни	<ul style="list-style-type: none"> ■ внутрішньо переміщені особи; ■ військові
Жовта регіони наближені до зони бойових дій	<ul style="list-style-type: none"> ■ волонтерська діяльність; ■ паралельно функціонування з мінімальною рентабельністю (до 5%) 	Посилення загрози обстрілів	6–12 місяців	орієнтація на внутрішніх виробників та гуманітарну допомогу	<ul style="list-style-type: none"> ■ внутрішньо переміщені особи; ■ військові; ■ представники тероборони
Сіра регіони, що знаходяться безпосередньо на лінії зіткнення	<ul style="list-style-type: none"> ■ волонтерська діяльність; ■ закриття бізнесу чи релокація у відносно безпечніші регіони 	<ul style="list-style-type: none"> ■ постійні обстріли; ■ вірогідність окупації і загроза життю працівників та мешканців 	1–2 роки	гуманітарна допомога; труднощі з постачанням усіх видів сировини у тому числі питної води	<ul style="list-style-type: none"> ■ мешканці; ■ військові; ■ представники екстрених служб

Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

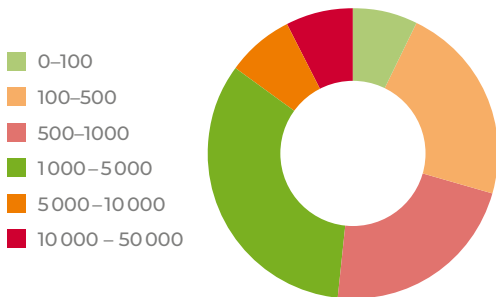


Рис. 4.1. Орієнтовна кількість продуктів, які Ви виготовляли /виготовляєте щодня. Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

З початком широкомасштабного вторгнення більшість ПГХ, що не припинили свою діяльність, розширили цільові сегменти (зокрема ВПО, бійці ЗСУ, представники територіальної оборони, екстрених служб) (рис. 4.2).

Через об'єктивні причини найбільша частка харчової підтримки зі сторони сфери HORECA представникам ЗСУ, ТРО, екстрених служб (близько 50%) надавалася у «сірій» зоні, у «жовтій» – близько 33%, у «зеленій» – понад 17% (рис. 4.3-4.4).

Натомість у двох останніх зонах, віддалених від лінії фронту, благочинна діяльність як форма розширення діяльності ПГХ була сконцентрована на ВПО та інших верствах населення (зокрема малозабезпечених сім'ях) тощо): у «зеленій» зоні (близько 40%), у «сірій» – близько 33%. Превалювання цієї групи у «зеленій» зоні пояснюється надмірною концентрацією цього сегменту саме у західних областях України, які впродовж усього періоду воєнних дій вважалися відносно безпечнішими.

Основні проблеми у сфері громадського харчування в Україні після нападу рф: За результатами опитування фахівців з досліджуваної сфери можемо виокремити такі найістотніші проблемні питання для розвитку HORECA особливо актуальні у перші

Орієнтовна кількість наданих продуктів на день:

Серед досліджуваних підприємств кількість обслуговуваних осіб на день варіювалася: від 1000 до 5000 ос. (33%); від 500 до 1000 ос. (22%), 100-500 ос. (22%), 5000-10000 ос. (8%), 10000-50000 (7%). Таким чином, можна сказати, що більшість підприємств з початком вторгнення істотно збільшили свої об'єми до великих потужностей та мають вагомий потенціал для діяльності у майбутньому (рис. 4.1).

Додаткова цільова аудиторія, як доповнення до класичних сегментів споживачів після нападу:



Рис. 4.2. Додаткова цільова аудиторія ПГХ. Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

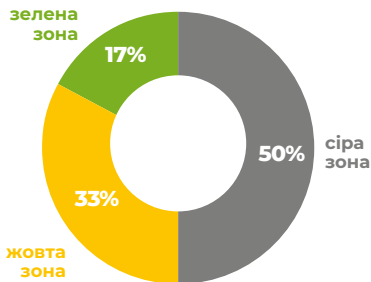


Рис. 4.3. Географічна структура харчування представників ЗСУ, ТРО, екстрених служб. Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

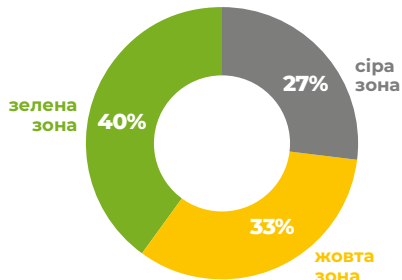


Рис. 4.4. Географічна структура харчування ВПО. Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)



Рис. 4.5. Які проблеми Ви можете виокремити у сфері громадського харчування в Україні після нападу? Джерело: Google форма (первинне опитування)

місяці війни: закриття або перебої у роботі ПГХ (66,7% респондентів); фізичне руйнування інфраструктури виробництва, доставки та продажу продуктів харчування (58,3%); істотне порушення логістики (57,6%) та порушення ланцюгів між виробниками сільгосппродукції та сфери громадського харчування (50,4%), а також нестача продуктів для населення в регіонах проведення активних бойових дій (50,1%) (рис. 4.5).

Додаткові дії після нападу характерні для всіх зон:

- ▶ 28% респондентів придбали додаткове обладнання або одержали у формі гуманітарної допомоги назавжди чи на час війни (у переважній більшості – холодильне обладнання та великогабаритний професійний посуд, окремі підприємці поповнили основні фонди професійними сушарками та пароконвектоматами);
- ▶ 17% – залучили додатковий персонал, який на початку війни переважно працював на волонтерських засадах чи мінімальну заробітну плату не зафіксовану трудовим договором взагалі; 17% залучили волонтерів.
- ▶ 24% переглянули і скоротили непотрібні витрати, домовились про інший підхід до огляти праці, закупили генератори, зробили свердловину, докупували і встановили потужніший кабель для постачання електроенергії, оптимізували процес сортування, створили окремі склад, створили програму логістики для доставки по місту, призупинили виготовлення окремих страв (насамперед люкс класу), перенесли кухню в інше приміщення, ущільнили графік роботи, здійснили ремонт приміщення, де встановлювали додаткові основні фонди для збільшення виробничих потужностей, замінили сантехніку; закрили ресторан, працівників відправили у відпустку (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Після нападу рф які додаткові дії у діяльності підприємства Ви застосували? Джерело: Глибоке експертне дослідження (первинне)

5 ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ — НАЙБІЛЬША ЦІННІСТЬ!

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ДОСЯГНЕННЯ

Таблиця 5.1

Проблеми та досягнення у діяльності людських ресурсів

СПІЛЬНІ РИСИ	<ul style="list-style-type: none"> ■ неймовірна корпоративна та асоціативна згуртованість; ■ готовність працювати безкоштовно (3 і більше місяців); ■ фантастичний волонтерський рух; ■ психологічна неготовність окремих співробітників працювати у форс-мажорних обставинах; ■ необхідність перегляду зарплатної політики; ■ нестача персоналу для різкого збільшення обсягів благодійної діяльності
СИРА ЗОНА	<ul style="list-style-type: none"> ■ масове переміщення та самозвільнення працівників; ■ необхідність роботи під час бойових дій; ■ небезпечність логістики
ЖОВТА ЗОНА	<ul style="list-style-type: none"> ■ істотна плінність кадрів; ■ нестабільність ситуації та невпевненість у майбутньому
ЗЕЛЕНА» ЗОНА	<ul style="list-style-type: none"> ■ виїзд працівників за кордон; ■ посилення конкуренції на ринку праці

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

ОКРЕМІ КЕЙСИ:

«Після нападу зник зв'язок з власниками майже на місяць... І лише згодом з'ясувалося, що останній перебував за кордоном...»

(Дніпро)

«Під час окупації продукти та великий генератор переправляли на канатах через річку вночі під обстрілами...»

(Чернігів)

«Коли зник доступ до критично важливої сировини в Україні — домовилися про закупівлю на Інтернет платформі в Польщі зі знайомим і він великими обсягами закуповував і приватним транспортом переправляв через кордон. Коли взнали польські постачальники мету закупівлі — велику партію надали безкоштовно та ще й організували збір коштів для харчування потребуючих в Україні в цьому конкретному ресторані...»

(Чернівці)

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

5.1 ПРАВИЛЬНІ РІШЕННЯ ВЛАСНИКІВ, МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПРАЦІВНИКІВ У РОЗРІЗІ ЧАСОВИХ ЛАГІВ

ЧАСОВИЙ ЛАГ ТРИВАЛОСТІ ВІЙНИ				
ПРЕВЕНТИВНІ ДІЇ		1 МІСЯЦЬ	2-4 МІСЯЦЬ	5-7 МІСЯЦЬ
ВЛАСНИКИ	<ul style="list-style-type: none"> ■ укладання відтермінованих угод з виробниками сільськогосподарської продукції та власниками основних фондів (з метою оренди) на випадок форс-мажорних обставин; ■ укладання відтермінованих угод з ЗСУ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ принципове рішення щодо функціонування чи тимчасове закриття підприємства (з врахуванням необхідності його правильної «консервації»); ■ налагодження цивільного захисту працівників на місці (чи переміщення у безпечні регіони); ■ вирішення проблеми фізичного збереження основних фондів; ■ диверсифікація фінансових і валютних ризиків; ■ оренда, безоплатна позика чи інвестиції в обладнання (біомеханічне (овочечистка; овочерізка; слайзер, подрібнювач); теплове (пароконвектомат на 16 рівнів); котел варильний); ■ залучення донатів 	<ul style="list-style-type: none"> ■ при необхідності пошук вільних приміщень у відносно безпечних регіонах й релокація виробничих потужностей та евакуація працівників; ■ організація психологічних та фахових тренінгів для працівників щодо умов праці у воюючій країні; ■ оренда, безоплатна позика, чи інвестиції в холодильне обладнання (великогабаритні холодильники, морозильні камери); ■ залучення коштів благодійних організацій (в т.ч. World Central Kitchen, Червоний Хрест) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ формування адаптованої бізнес-моделі до умов військового часу; ■ запровадження нових технологій; ■ диверсифікація виробничих, фінансових та валютних ризиків; ■ оренда, безоплатна позика, чи інвестиції в обладнання: для довготривалого зберігання (субліматори; дегідратори); засобів упакування (вакууматор); ■ залучення коштів благодійних організацій (в т.ч. World Central Kitchen, Червоний Хрест); ■ Залучення внутрішніх за зовнішніх інвестицій (в т.ч. USAID)
МЕНЕДЖЕРИ	<ul style="list-style-type: none"> ■ створення резервного фонду сировини; ■ підготовка бомбосховища; ■ підписання асоціативної угоди з іншими представниками сфери громадського харчування на випадок форс-мажорних обставин 	<ul style="list-style-type: none"> ■ психологічна підтримка працівників у перші дні; ■ організація роботи в екстрених умовах; ■ облаштування бомбосховища для працівників і вірогідних відвідувачів з відповідним маркуванням закладу; ■ з'ясування планів працівників; ■ встановлення контактів з відповідальними особами у місцевих органах влади; ■ при необхідності, налагодження харчування цільових груп (населення, військові, представники територіальної оборони та екстрених служб) на безоплатній основі чи згідно собівартості; ■ пошук волонтерів; ■ інструктаж працівників про специфіку роботи під час воєнних дій з урахуванням вимог безпеки; ■ окреслення кола альтернативних постачальників продуктів критичного попиту; ■ налагодження онлайн пункту управління підприємством 	<ul style="list-style-type: none"> ■ оптимізація витрат; ■ спрощення меню; ■ налагодження комерційного виробництва; ■ за бажання, продовження волонтерської діяльності; ■ пошук додаткових джерел фінансування для можливості підтримки продовольчої безпеки держави (донати, міжнародні благодійні організації; державні замовлення) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ запровадження адаптованої бізнес-моделі до умов форс-мажорних обставин; ■ формування стратегічних запасів сировини; ■ укладення відтермінованих в часі угод оренди резервних основних фондів; ■ пошук альтернативних джерел водопостачання; ■ формування списку потенційних працівників; ■ формування списку альтернативних постачальників; ■ наголошення на концепції корпоративної єдності
ПРАЦІВНИКИ	<ul style="list-style-type: none"> ■ пройти інструктаж щодо умов праці у форс-мажорних обставинах; ■ укласти договір страхування здоров'я та життя 	<ul style="list-style-type: none"> ■ приготувати «тривожну» валізу; ■ в'язати місце відносно безпечного перебування; ■ з'ясувати можливості безпечного доїзду до місця праці; ■ домовитися з керівником про систему оплати праці в період війни чи попередити про тимчасову відсутність; ■ попередити про мобілізацію 	<ul style="list-style-type: none"> ■ повідомити керівництво про остаточне рішення щодо умов зайнятості на підприємстві; ■ проходження психологічних та фахових тренінгів щодо умов праці у воюючій країні 	<ul style="list-style-type: none"> ■ підтримка концепції корпоративної єдності

Розробка авторів за результатами дослідження

- Узагальнюючи поведінку власників, менеджерів та співробітників ПГХ доцільно наголосити, що війна сприяла колосальній згуртованості сфери HORECA як всередині окремих підприємств, так і на національному й міжнародному рівнях (навіть стосовно колишніх конкурентів). Підприємства обмінювалися основними фондами, сировиною, допомагали одне одному у виконанні конкретних проблемних масштабних, часто небезпечних, завдань.
- Зрозуміло, що певна частка підприємств закрилися, оскільки не витримали психологічного напруження та економічних викликів, але діяльність тих, що не припинили функціонування й продовжують зміцнювати продовольчу безпеку України, засвідчили про неймовірний потенціал людського ресурсу, який безумовно відіграє неочіненний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни й після завершення війни. Тому вітчизняний людський капітал сфери HORECA необхідно зберегти, примножити та вдосконалити з адаптацією до роботи в умовах війни для успішного функціонування галузі у майбутньому.
- Найважливішим завданням власників та менеджерів у перший місяць після початку бойових дій є: (1) корпоративна мобілізація для, насамперед, збереження життя і здоров'я працівників підприємства, а також матеріально-технічних цінностей фірми («сіра» зона); (2) участь у процесі забезпечення продовольчої безпеки країни через постачання продуктів харчування потребуючим цільовим групам. Працівникам необхідно подбати про безпеку та вирішити питання щодо можливості подальшої співпраці з підприємством (усі зони).
- На другому етапі (2–4 місяців) керівництву необхідно здійснити оптимізацію витрат та диверсифікувати виробничі, фінансові та валютні ризики фірми (усі зони). Працівникам у цей період можна у тому числі сконцентруватися на підвищенні кваліфікації та набутті навичок роботи під час воєнних дій («жовта», «зелена» зони).
- У подальшому менеджменту суб'єкта господарювання слід розробити та впровадити адаптовану життєздатну бізнес-модель діяльності підприємства в умовах форс-мажорних обставин (усі зони).
- Усім учасникам продуктового ланцюга необхідно застосувати низку превентивних дій (виокремлених у таблиці, представленій вище) до початку вірогідного нападу противника чи будь-яких інших форс-мажорних обставин, насамперед зацентрувати свої зусилля на асоціативній регіональній та міжрегіональній співпраці.



Джерело:
приватний фотоархів
С. Головацького

6 ПРОДУКЦІЯ ПГХ: ЩО НОВОГО ПІД ЧАС ВІЙНИ?

Основні узагальнені тенденції щодо діяльності ПГХ під час війни:

- 1 збільшення обсягів традиційних страв;
- 2 соціальний кейтеринг;
- 3 новітні напрямки в сфері громадського харчування (зокрема, сублімована та дегідрована їжа);
- 4 готові страви з довгим терміном придатності;
- 5 невластива для ресторанів діяльність.

Типи продукції:

■ Серед пропонуванних продуктів харчування, що надавалися цільовій аудиторії представниками сфери HORECA домінували: гарячі комплексні обіди (58%), сухі пайки (21%), продуктові набори (12%) та інші види благодійної допомоги (9%) — зокрема ліки, різноцільове транспортування, можливість прихистку у бомбосховищі чи тимчасовому помешканні. Останнє більш притаманне було для регіонів «сірої» зони через постійні бомбардування та загрозу здоров'ю і життю людей.

■ Останні, що входять у рубрику «інше» (9%) також займалися і багато хто продовжує паралельно займатися різноплановою підтримкою цивільного населення та ЗСУ (понад 64% опитаних), зокрема здійснювали:

поставку риби та заморожених й свіжих фаршів; розробку паштетів, тушонок; виготовлення та відправку кулінарних продуктів (сухарі, печиво, пряники, інша випічка); фінансування закладів, що готують гарячі комплексні обіди; організацію польових кухонь; допомагають у придбанні автомобільної та інших видів техніки для потреб ТРО та ЗСУ; доставку медикаментів, збір різноманітної гуманітарної допомоги; з продажу фірмових продуктів відправляли кошти на бригаду авіації; крім продуктів купували та доставляли військову амуніцію, тепловізори, плели сітки, навчали правильно складати аптечку та азам першої медичної допомоги тощо) (рис. 6.1).

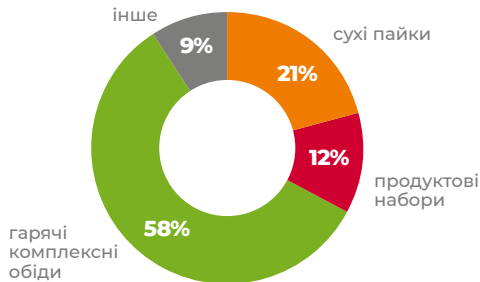


Рис. 6.1. Який саме тип харчових продуктів Ваше підприємство виготовляло/виготовляє для потреб військових чи цивільного населення з початку нападу рф?

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

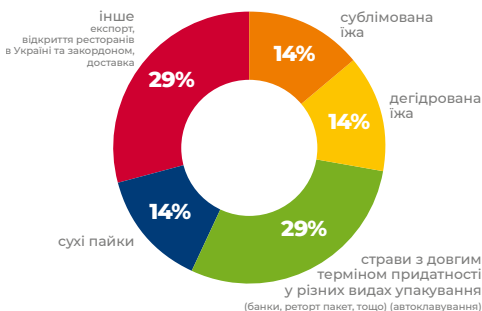


Рис. 6.2. Структура асортименту для додаткової цільової аудиторії в «сірій» зоні

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

■ У «сірій» зоні превалювали продукти, упаковані з використанням різних типів автоклавування (у реторт пакетах, металевих та скляних банках) – 29%, також виготовлялася сублімована й дегідратована продукція – по 14% (рис. 6.2).

■ У «жовтій» зоні пропонуванний асортимент розподілився приблизно порівну (по 25%) – шокове охолодження, сублімована їжа, дегідратована та різні типи автоклавування (рис. 6.3).

■ Наявність сертифікатів безпечності харчових продуктів й процес виробництва та дотримання стандартів безпечного харчування:



Рис. 6.3. Структура асортименту для додаткової цільової аудиторії в «жовтій» зоні

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

Співзасновник доставки «Рок-н-рол» (Запоріжжя, Дніпро, Полтава), «Ван Гоґі» (Маріуполь, Одеса, Запоріжжя, Дніпро, Кам'янське), «Поплавок», «Тайм паб» (Дніпро): «Потрібно йти в європейському напрямку, є великий запит на фаст-фуд, тому вважаю потрібно налагодження виробництва булочок, бургерів тощо. Також актуальною є часткова обробка продуктів (порізані продукти наприклад)...».

Багато підприємств фактично на добровільних засадах дотримувались міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, насамперед міжнародної системи HACCP¹, а також одночасно працювали з постачальниками продукції, які своєю чергою володіють відповідними сертифікатами якості за стандартами ISO. Проте офіційними сертифікатами, які б це підтверджували володіє лише обмежена кількість досліджуваних суб'єктів (лише 19%). Переважно такі заклади розміщені у Києві, Харкові, Львові. Інші ж загалом підсумком 81% дотримуються офіційно лише вітчизняної нормативно розпорядчої бази.¹²

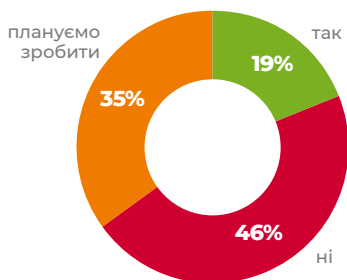


Рис. 6.4. Чи володіє ваше підприємство сертифікатами якості на продукцію, що виготовляється?

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

Така ситуація пов'язана з тим, що не у всіх випадках сертифікація є обов'язковою (особливо міжнародна). Крім того, цей процес передбачає істотні часові та фінансові витрати та достатньо складний бюрократичний процес (рис. 6.4).

35% опитаних зазначили, що найближчим часом планують одержати міжнародні сертифікати, насамперед HACCP, 12% розглядають й інші типи підтвердження високої якості та безпечності, продуктів, що їх фірми пропонують на ринок: 28% респондентів – розглядають можливість розробки вітчизняних технічних умов (ТУ) на їх продукцію, а також сертифікації відповідно до ISO 9001, ISO 22000,

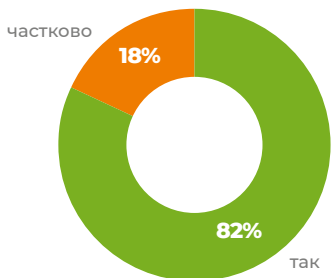


Рис. 6.5. Чи вдалося Вашому підприємству дотримуватися стандартів безпеки харчових продуктів, які виготовлялися/виготовляються?

Джерело: Глибинне експертне дослідження (первинне)

FSC 22000, BRC Global Standard for Food Safety, IFS (International Featured Standards), GLOBAL GAP, HALAL, KOSHER, NON-GMO² (рис. 6.5).

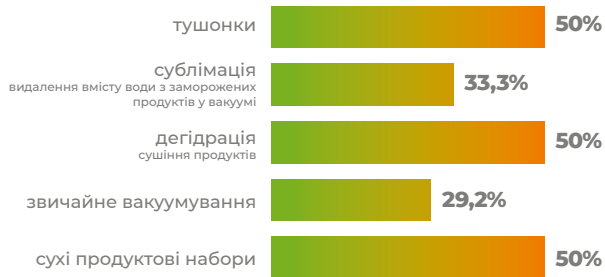
Загалом, підприємці усвідомлюють, що хоча одержання будь-якого з перелічених сертифікатів передбачає істотні часові та фінансові затрати, у перспективі – це є підставою для вагомих конкурентних переваг не лише на міжнародному рівні, але й в умовах вітчизняної економіки.

1 Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) – міжнародна система управління безпечністю харчових продуктів.

2 Детальніше інформацію про ці сертифікати можна знайти нижче у рубриці «Корисна інформація»

Рис. 6.6. На Вашу думку які продукти довготривалого зберігання є найактуальнішими для виробництва підприємствами громадського харчування в умовах війни (крім повсякденної діяльності) для забезпечення ефективної їх діяльності та продовольчої безпеки держави?

Джерело: Google форма (первинне дослідження)



■ Окремі респонденти з «сірої» зони заявили, що не мають на меті найближчим часом одержання жодних сертифікатів чи ТУ (які носять рекомендаційний характер). Першочергово це пов'язано зі складнощами ведення бізнесу під час війни і певною невпевненістю у найближчому майбутньому.

■ Узагальнено, за результатами соціологічного опитування, можемо стверджувати, що фахівці вважають найбільш актуальними під час війни продуктами харчування з довготривалим терміном зберігання такі, як: дегідровані продукти (50,4%); різноманітні типи консервації (50,0%); сухі продуктові набори (46,4%); сублімована продукція (33,3%); класичне вакуумування (29,2%) (рис. 6.6).

7 ПРОЦЕС СЕРТИФІКАЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Окремі питання щодо технічних умов виробництва (ТУ) та НАССР³

- Згідно законодавства (частина 52 статті 1, Закону України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (далі — ЗУ 771)¹⁵, **оператор ринку відповідає за виконання вимог законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів**, іншими словами — за випуск безпечного продукту. Для того, щоб зібрати докази виконання вимог законодавства, правильної організації усіх технологічних та допоміжних процесів оператори ринку впроваджують **систему внутрішнього контролю**, яка передбачає: періодичні внутрішні перевірки, лабораторний моніторинг, ведення документації. Способи організації та ведення внутрішньої документації не регламентовані законодавством — все віддано на розсуд оператора ринку.
- Пріоритетним завданням оператора ринку є впровадження процедур, а не ведення документації. Документи — інструкції, журнали — це один з доказів впровадження процедур разом з виконанням та належними знаннями працівників. **Типовою помилкою є надмірна концентрація лише на веденні документації, часто відірваної від ситуації на виробництві.**
- Разом з тим, харчовим законодавством **значно зменшено кількість обов'язкових документів, які повинні супроводжувати партію харчових продуктів, що вводиться в обіг.**

НАЙАКТУАЛЬНІШІ ПИТАННЯ, ЯКІ НАЙЧАСТІШЕ ЗАДАЮТЬ ОПЕРАТОРИ РИНКУ:

1. ЧИ ПОТРІБНО СЕРТИФІКУВАТИ НАССР?

■ Вимога законодавства: **Стаття 21 ЗУ 771** Вимоги щодо застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках.

7. Сертифікація постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках, не є обов'язковою.

Тобто, в Україні для введення харчових продуктів в обіг оператору ринку не обов'язково сертифікувати систему НАССР, достатньо запровадити і пройти перевірку офіційним контролюючим органом — Держпродспоживслужбою.

3 НАССР (англ. — Hazard Analysis and Critical Control Point) — система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок виробництва харчових продуктів.

Отже, міжнародні стандарти щодо систем управління безпечністю харчових продуктів справді є добровільними. Основною причиною сертифікації є вимоги клієнтів (магазинів, торговельних мереж чи переробних підприємств)! Клієнт отримує докази від незалежного сертифікаційного органу про ефективність системи управління безпечністю харчових продуктів, запровадженої постачальником. Таким чином сертифікація дозволяє знайти нових клієнтів, освоїти нові ринки.

■ Існує ще одне призначення стандартів. Вони незалежно від того, чи стане підприємство на шлях сертифікації, дозволяють правильно побудувати виробництво: уніфікувати всі процеси, пов'язані з виробничими чи наданням послуг, та підвищити їх ефективність, покращити іміджеву складову, а також виконати законодавчі вимоги. Потрібно взяти до уваги те, що стандарти були задумані як вимоги строгіші, ніж вимоги законодавства. Тому оператор ринку повинен оцінити економічний ефект від сертифікації порівняно з затратами. Дуже важливо правильно вибрати стандарт, беручи до уваги його сферу сертифікації, визнання клієнтами та затратами на виконання вимог і процес сертифікації. Тобто, сертифікуватися рекомендовано за міжнародно визнаними стандартами, оскільки це допоможе виконати вимоги ширшого кола клієнтів. Складність вимог стандартів, необхідність ведення значно більшої кількості документів, порівняно з вимогами законодавства, роблять їх мало привабливими для малих операторів ринку, які часто не мають ресурсів на сертифікацію. У такому випадку малим виробникам, якщо вони планують працювати з великими мережами супермаркетів, рекомендовано обирати нішеві програми співпраці.

2. ЯКА ВАРТІСТЬ СЕРТИФІКАЦІЇ НАССР?

Залежно від підприємства: орієнтовно від 14000 до 45000 грн.

3. ЯК ДОВГО РОЗРОБЛЯЄТЬСЯ ДОКУМЕНТАЦІЯ?

Залежно від підприємства: 5–30 робочих днів.

4. ЯК РОЗРОБЛЯТИ ТА ЗАТВЕРДЖУВАТИ ТЕХНІЧНІ УМОВИ (ТУ)?

- Технічні умови та державні стандарти.
- Вимоги законодавства щодо застосування ДСТУ:

Відповідно до Закону України від 05.06.2014 № 1315-VII «Про стандартизацію».¹³

Стаття 23. Застосування національних стандартів та кодексів ustalеної практики:

2. Національні стандарти та кодекси ustalеної практики застосовуються на добровільній основі, крім випадків, якщо обов'язковість їх застосування встановлена нормативно-правовими актами.

Отже, оператор ринку самостійно визначає, чи виготовляти продукцію згідно ДСТУ (якщо застосування ДСТУ не передбачено законодавством. Якщо так — він бере на себе зобов'язання і відповідальність за відповідність продукції показникам, зазначеним у ДСТУ. Це перевіряється під час заходів державного контролю, які здійснюються Держпродспоживслужбою. Дозволяється зазначити відповідність продукції ДСТУ на споживчій упаковці.

При застосуванні ДСТУ слід звернути увагу на наступне:

Стаття 2. ЗУ «Про стандартизацію». Сфера дії Закону

2. Дія цього Закону не поширюється на санітарні заходи безпечності харчових продуктів, ветеринарно-санітарні та фітосанітарні заходи.

Визначення поняття «санітарний захід» згідно **Статті 1 ЗУ 771:**

80) санітарний або фітосанітарний захід — будь-який захід, що проводиться з метою:

- захисту життя або здоров'я тварин чи рослин від ризиків, що виникають внаслідок проникнення, укорінення чи поширення шкідливих організмів, які є носіями хвороб, а також хвороботворних організмів;

- захисту життя або здоров'я людей та/або тварин від ризиків, що виникають від добавок, забруднюючих речовин, токсинів або хвороботворних організмів, які містяться у харчових продуктах або кормах;
- захисту життя або здоров'я людини від ризиків, що виникають внаслідок хвороб, які переносяться тваринами, рослинами або продукцією, що виробляється з них, або внаслідок проникнення, укорінення чи поширення шкідливих організмів;
- уникнення або обмеження іншої шкоди, що заподіюється внаслідок проникнення, укорінення чи поширення шкідливих організмів.

Санітарні або фітосанітарні заходи, зокрема, включають усі нормативно-правові акти, які стосуються питань забезпечення безпечності харчових продуктів, здоров'я тварин і карантину рослин; виробничі процеси та способи виробництва; процедури випробувань, інспекції та ухвалення; карантинні режими, включаючи відповідні вимоги щодо перевезення тварин чи рослин або щодо матеріалів, необхідних для їх виживання під час перевезення; положення щодо відповідних статистичних методів, процедур відбору зразків та методів аналізу ризику; вимоги щодо пакування та маркування, які безпосередньо стосуються безпечності харчових продуктів

Тобто, ДСТУ не є нормативним документом щодо показників безпечності харчових продуктів і стосується, в основному, того, щоб регулювати обов'язкові вимоги до якості продукції (сухість, вологість, кількість білків-жирів-вуглеводів тощо).

■ Застосування ТУ. Відповідно до ЗУ «Про стандартизацію»:

Стаття 16. Підприємства, установи та організації, що здійснюють стандартизацію:

1. Підприємства, установи та організації мають право у відповідних сферах діяльності та з урахуванням своїх господарських і професійних потреб організувати та виконувати роботи зі стандартизації, зокрема:

■ розробляти, приймати, перевіряти, переглядати та скасовувати стандарти, кодекси ustalеної практики, технічні умови і зміни до них, усталювати процедури їх розроблення, прийняття, перевірки, перегляду, скасування та застосування;

2. Стандарти, кодекси ustalеної практики та технічні умови, прийняті підприємствами, установами та організаціями, застосовуються на добровільній основі.

Тобто, оператор ринку, який згідно законодавства про безпечність та деякі показники якості харчових продуктів, відповідає за безпечність продукції в межах своєї діяльності, не обмежується у способі виконання вимог законодавства. Він сам розробляє, валідує, запроваджує та верифікує усі технологічні та допоміжні процеси на виробничі потужності. Вимоги до виробництва, технологічні інструкції, специфікації, ТУ розробляються та затверджуються самим оператором ринку, як відповідальною за безпечність та якість продукції особою. Обов'язковість затвердження процедур сторонньою організацією могла б трактуватися як передача їй частини відповідальності. Хоча експертне підтвердження відповідності розроблених процедур профільною організацією є корисним для забезпечення їх ефективності. Така практика рекомендується для операторів ринку.

5. ЯКІ СУПРОВІДНІ ДОКУМЕНТИ ВИМАГАТИ ВІД ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ЧИ НАДАВАТИ КЛІЄНТАМ (ІНШИМ ОПЕРАТОРАМ РИНКУ)?

Супровідні документи для партій харчових продуктів.

Вимоги законодавства:

Стаття 37. Вимоги до обігу об'єктів санітарних заходів

7. Якщо інше не передбачено законом, єдиним документом, яким супроводжуються об'єкти санітарних заходів, що перебувають в обігу, є товарно-транспортна накладна.

Однак, сама форма товарно-транспортної накладної не забезпечує¹⁴ передачу усієї необхідної інформації про харчові продукти (наприклад, простежуваність чи характеристики продукту). Операторам ринку часто потрібно мати більше інформації про партію

продукції. Тим більше, що законодавством відмінено обов'язковість такої процедури, як сертифікація харчових продуктів:

Стаття 32 ЗУ 771:

2. Сертифікація харчових продуктів необов'язкова. Зазначене не стосується процедури видачі міжнародного сертифіката, передбаченого цим Законом.

Однак оператори ринку мають право встановлювати вимоги до сировини: характеристики та показники, спосіб доставки, супровідні документи, маркування тощо.

Ці вимоги оператора ринку регулюються програмою-передумовою НАССР «Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками» і повинні ґрунтуватись на оцінці ризику безпечності харчових продуктів та враховувати вимоги харчового законодавства стосовно простежуваності.

Вимоги Законодавства:

Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590 «**Вимоги щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)**».

2.14. Програма-передумова системи НАССР щодо специфікації і контролю постачальників повинна забезпечити:

2.14.1. Розроблення операторами ринку контрольних заходів щодо зменшення ризику забруднення харчових продуктів у разі неприйнятності неперероблених, частково перероблених або перероблених харчових продуктів, допоміжних матеріалів для переробки харчових продуктів, предметів та матеріалів, що контактують з харчовими продуктами;

2.14.2. Встановлення і узгодження вимог щодо неперероблених, частково перероблених або перероблених харчових продуктів, пакувальних матеріалів з постачальниками (специфікації чи інші нормативно-технічні документи)

У системі, що діяла раніше, яка все ще застосовується, оператори ринку поклалися, в основному, на два методи перевірки: 1) супровідна документація від постачальника (гігієнічні висновки, якісні посвідчення, експертні висновки, декларація виробника тощо); 2) вхідний (лабораторний) контроль. Ці методи мають суттєві недоліки. Супровідна документація, яка ґрунтується на результатах періодичних досліджень, не може гарантувати відповідність конкретної партії сировини показникам, що занесені у документ. Гігієнічний висновок чи інший документ свідчить про дві речі: постачальник може випускати сировину, що відповідає встановленим показникам; конкретна партія сировини, яку аналізували при видачі висновку, дійсно мала такі показники. Інші партії сировини, якщо вони не аналізуються постачальником чи оператором ринку, що приймає сировину можуть мати відхилення. Тому наявність перерахованих вище супровідних документів у жодному разі не є гарантією відповідності сировини харчовому законодавству.

Шляхи вирішення цієї проблеми полягають у впровадженні програми-передумови «**Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками**» на основі оцінки ризику, враховуючи цей факт, що завжди ефективніше контролювати процес виготовлення продукції, ніж саму продукцію. З точки зору оператора ринку вхідний контроль сировини є контролем готового продукту постачальника. Якщо ж постачальник належно розробив та дотримується параметрів виготовлення сировини, а оператор ринку, що б отримати додаткові докази безпечності сировини, оцінює ефективність процедур, запроваджених постачальником на потужності, систему його внутрішнього контролю, то це є вагомим доказом того, що сировину оператор ринку отримує відповідну. Такий підхід є досить ефективним і дозволяє оптимізувати процедури вхідного контролю.

Таким чином, розробка та впровадження програми-передумови «Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками» може відбуватися наступним способом:

- 1 Розробка специфікацій сировини. Оператор ринку має право вносити у специфікацію не лише показники безпечності, зазначені у законодавстві, а й вимоги, які він вважає доцільними до сировини: якісні показники, способи пакування і доставки, стадія терміну придатності тощо. Специфікації сировини повинні враховувати вимоги оператора ринку (а отже, вимоги клієнтів) до готової продукції. У законодавстві відсутня пряма вимога до розробки специфікації, тому оператор ринку сам визначає потребу у цьому документі, його форму, наповнення.
- 2 Узгодження специфікацій з постачальниками. Вимоги до сировини, особливо, якщо вони містять показники, відсутні у законодавстві, повинні бути повідомлені постачальнику і погоджені ним. Найкращим варіантом є внесення специфікації як невід'ємної частини договору на закупівлю сировини. Інший варіант — специфікації підписуються відповідальними посадовими особами постачальника. Таким чином, постачальник бере на себе зобов'язання до виконання параметрів, наведених у специфікації.
- 3 Відбір постачальників. Критерії відбору розробляються оператором ринку і можуть включати різні аспекти діяльності постачальника: вимоги до його продукції (рецептура, показники), організації технологічних та допоміжних процесів (дотримання технологічних інструкцій, стандартів, ефективність процедур, що стосуються безпечності продукції), наявність сертифікатів, вимоги до інфраструктури чи навіть форми власності, проведення аудитів постачальників (як варіант — ознайомлення з результатами — усі критерії, які, відповідно до оцінки ризику оператора ринку, є важливими для отримання сировини відповідно до специфікації).
- 4 Вхідний контроль сировини, пакувальних матеріалів та інших матеріалів, що контактують з продуктом. Процедура контролю може містити умови транспортування, супровідні документи, лабораторні дослідження, відповідальність посадових осіб, повернення невідповідної сировини та матеріалів, або використання їх за певних умов, якщо це не порушує вимоги законодавства про харчові продукти, здоров'я та благополуччя тварин.
- 5 Оцінювання постачальників, які вже пройшли відбір, проводиться з визначеною оператором ринку частотою і може охоплювати інформацію про поставлені партії сировини чи матеріалів (наприклад, частка партій без відхилень відносно загальної кількості партій), результати перевірок постачальника оператором ринку чи уповноваженою особою відповідно до узгоджених критеріїв перевірки (оцінювання процедур, заснованих на принципах системи НАССР, простежуваності, виконання вимог законодавства), оцінювання достовірності результатів лабораторних досліджень, наданих постачальником, наявність інцидентів з безпечністю продукції у постачальника, сертифікацію відповідно до добровільних стандартів тощо. У випадку невідповідності постачальника критеріям оцінювання результатом може бути навчання постачальника, розроблення та впровадження постачальником плану коригувальних заходів, тимчасове (до усунення невідповідностей) чи повне припинення співпраці.
- 6 Важливим є документування результатів вхідного контролю, особливо випадків відхилень від вимог. Хоча такі записи не є прямою вимогою законодавства, вони корисні, у першу чергу, для операторів ринку з метою перевірки ефективності запроваджених процедур та надання доказів їх функціонування під час перевірок компетентним органом. Оператор ринку сам визначає обсяг ведення документації.

Операторам ринку слід пам'ятати, що отримання відповідної сировини — це завжди баланс між вхідним контролем і пов'язаними з ним затратами і чітко продуманою системою відбору та оцінки постачальників, ефективність якої дозволяє внаслідок перевірок виробничих процесів постачальника ці затрати зменшити.

Звичайно, для малих потужностей операторів ринку, для яких законодавством передбачено спрощений підхід у застосуванні процедур, заснованих на принципах системи НАССР, чи тих, які здійснюють прості операції з продуктом, що не несуть загрозу безпечності продукту ці процедури і пов'язана з ними документація будуть набагато простішими. У цьому і полягає гнучкість процедур.

Яскравим прикладом такого підходу є приймання молокопереробними заводами сирого молока як від спеціалізованих ферм, так і від населення. Процеси, які впливають на безпечність сирого молока - гігієна персоналу, чистота контактних поверхонь, лікування тварин, температурні режими — набагато легше належним чином організувати та контролювати на одній великій фермі, ніж у декількох десятках особистих селянських господарств. Тому у першому випадку оцінка ризику, проведена молокопереробним заводом, може дозволити зменшити частоту лабораторних досліджень сирого молока (здешевити вхідний контроль). Це зовсім не означає, що молоко від населення не можна використовувати, але очевидним є той факт, що ризик невідповідності більший

Операторам ринку слід пам'ятати, що постачальники сировини є такими ж операторами ринку і сировина є для них готовим продуктом. Вони також відповідають за безпечність продуктів, які вводять в обіг. Тому недотримання показників безпечності є не тільки порушенням умов договору з клієнтом, але і порушенням вимог харчового законодавства з усіма відповідними наслідками.

6. ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ЛАБОРАТОРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СИРОВИНИ ТА ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ?

При впровадженні системи лабораторних досліджень сировини, напівфабрикатів чи готової продукції перед операторам ринку слід звернути увагу на наступні виклики:

- 1** Лабораторний контроль та лабораторний моніторинг. Лабораторний контроль — це дослідження кожної партії продукції чи сировини, за результатами яких визначається придатність харчових продуктів до введення в обіг. Такі дослідження є контрольним заходом. Наприклад, дослідження кожної партії сирого молока на вміст антибіотиків є лабораторним контролем і контрольним заходом для небезпечного фактора — антибіотиків у молочних продуктах. Часто в операторів ринку відбувається підміна понять «лабораторний контроль» та «лабораторний моніторинг». Лабораторні дослідження, які проводяться з певною періодичністю (один раз на тиждень, щомісяця чи кожні 6 місяців) і не стосуються кожної партії харчового продукту, є лабораторним моніторингом. Мета лабораторного моніторингу — перевірити ефективність інших контрольних заходів, які запроваджені оператором ринку для визначених небезпечних факторів. Наприклад, періодична перевірка вмісту пестицидів в овочах, яка проводиться не для кожної партії харчового продукту є лабораторним моніторингом. Цей моніторинг спрямований на верифікацію виконання іншого контрольного заходу — правильного застосування засобів захисту рослин.
- 2** Доступність лабораторій та вартість лабораторних досліджень. Витрати на дослідження досить часто відчутно впливають на собівартість продукції. Особливо це стосується малих виробників. Одні оператори ринку вкладають кошти в розвиток власних лабораторій, інші — користуються послугами сторонніх лабораторій.

У першому випадку результати досліджень, безумовно, дозволяють переконатися у відповідності продукції чи ефективності контрольних заходів. Однак, результати досліджень у власних лабораторіях не мають юридичної сили, якщо тільки така лабораторія не акредитована на конкретну групу досліджень відповідно до стандарту **ISO 17025**.

У другому випадку рекомендується співпрацювати з лабораторією, яка має акредитацію відносно ISO 17025, оскільки такі дослідження можна використати для надання об'єктивних доказів відповідності продукції. У такому випадку оператор ринку повинен мати на увазі, що результати лабораторних досліджень, зроблених на його замовлення і ним оплачених, є власністю оператора ринку і лабораторія не має права передавати їх третім особам без його згоди.

Як зазначалося вище, супровідна документація, яка ґрунтується на результатах періодичних лабораторних досліджень, не може гарантувати відповідність конкретної партії сировини показникам, що занесені у супровідний документ.

Законодавством не передбачено мінімально необхідну кількість чи періодичність лабораторних досліджень. Оператор ринку на основі оцінки ризиків сам визначає як часто застосовувати лабораторні дослідження. У випадку відсутності відхилень протягом тривалого часу можна зменшити кількість досліджень, і навпаки, невідповідності у результатах вимагають додаткових перевірок у лабораторії.

- 3** Лабораторний моніторинг як засіб державного контролю. Цей моніторинг передбачений Законом України від 18 травня 2017 року № 2042 «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин»:

Стаття 1.

10) державний моніторинг – здійснення в межах заходів державного контролю послідовних спостережень та/або вимірювань відповідно до плану державного моніторингу з наступним їх аналізом та узагальненням з метою отримання загального уявлення про стан справ щодо дотримання законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин;¹⁴

Стаття 19.

2. Державний моніторинг проводиться компетентним органом з метою:

- 1) визначення пріоритетних напрямів державної політики у сфері харчових продуктів та кормів, здоров'я та благополуччя тварин;
- 2) розроблення заходів з недопущення обігу небезпечних харчових продуктів та кормів;
- 3) визначення загального рівня забруднення харчових продуктів та кормів залишками пестицидів та ветеринарних препаратів, іншими забруднюючими речовинами.

Моніторинг проводиться без попередження. Під час відбору проб оператору ринку залишається паралельна проба, яку він може використати у випадку незгоди з результатами досліджень. Практика відбору паралельних проб рекомендується до застосування операторами ринку і в будь-яких інших випадках проведення досліджень сторонніми організаціями. Корисна вона також і для тих операторів ринку, які проводять дослідження у власних лабораторіях, щоб мінімізувати можливість помилки.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ЩОДО ПРОЦЕСУ СЕРТИФІКАЦІЇ:

1 Національне законодавство:

- оператор ринку відповідає за виконання вимог законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів;
- типовою помилкою є надмірна концентрація лише на веденні документації, часто відірваної від ситуації на виробництві;
- оператор ринку самостійно визначає, чи виготовляти продукцію згідно ДСТУ (якщо застосування ДСТУ не передбачено законодавством. Якщо так — він бере на себе зобов'язання і відповідальність за відповідність продукції показникам, зазначеним у ДСТУ;
- ДСТУ не є нормативним документом щодо показників безпечності харчових продуктів і стосується, в основному, того, щоб регулювати обов'язкові вимоги до якості продукції (сухість, вологість, кількість білків-жирів-вуглеводів тощо);
- оператор ринку не обмежується у способі виконання вимог законодавства. Він сам розробляє, валідує, запроваджує та верифікує усі технологічні та допоміжні процеси на виробничі потужності. Вимоги до виробництва, технологічні інструкції, специфікації, ТУ розробляються та затверджуються самим оператором ринку, як відповідальною за безпечність та якість продукції особою;
- операторам ринку слід пам'ятати, що постачальники сировини є такими ж операторами ринку і сировина є для них готовим продуктом. Вони також відповіда-

ють за безпечність продуктів, які вводять в обіг. Тому недотримання показників безпечності є не тільки порушення умов договору з клієнтом, але і порушенням вимог харчового законодавства з усіма відповідними наслідками.

- детальніше інформацію про ТУ, які можуть бути корисними при реалізації інноваційних бізнес-моделей трансформації ПГХ під час війни подано у Додатку 3.

2 HACCP (англ. – Hazard Analysis and Critical Control Point)

- в Україні для введення харчових продуктів в обіг оператору ринку не обов'язково сертифікувати систему HACCP, достатньо запровадити і пройти перевірку офіційним контролюючим органом – Держпродспоживслужбою;
- малим виробникам (у яких недостатньо ресурсів для сертифікації), якщо вони планують працювати з великими мережами супермаркетів, рекомендовано обрати нішеві програми співпраці;
- розробка та впровадження програми-передумови HACCP «Специфікації (вимоги) до сировини та контроль за постачальниками» може відбуватися наступним способом: (1) розробка специфікацій сировини; (2) узгодження специфікацій з постачальниками; (3) відбір постачальників; (4) вхідний контроль сировини, пакувальних матеріалів та інших матеріалів, що контактують з продуктом; (5) оцінювання постачальників, які вже пройшли відбір; (6) документування результатів вхідного контролю, особливо випадків відхилень від вимог.

8 СИРОВИНА

Загалом проблеми виробників первинної сільськогосподарської сировини були досить подібними у всіх регіонах України після початку бойових дій. Проте є різниця у часовому вимірі. Зокрема, слід зауважити, що у перший місяць війни у торгових мережах зникли окремі продукти харчування (крупя, олія, м'ясо) через паніку та ажіотажний попит. З іншої сторони — на складах утворилися істотні запаси овочів, фруктів, зелені через закриття великої кількості переробних фірм. Тому багато підприємств віддавали безкоштовно продукти для потреб забезпечення продовольчої безпеки країни, щоб запобігти їх утилізації через зниження бізнес-активності. Впродовж двох-чотирьох місяців з'явився попит на продукцію з первинною обробкою, а в подальшому на товари з довготривалим терміном зберігання (вакуумовані, дегідратовані, сублимовані).

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИРОВИНОЮ (ЧИ ДЕФІЦИТ) СИРОВИНИ У РОЗРІЗІ ЧАСОВИХ ЛАГІВ

Таблиця 8.1 Дефіцит сировини у розрізі часових лагів

часовий лаг	дефіцит сировини	відсоток респондентів
1 місяць	крупя	61%
	прянощі	57%
	м'ясо	43%
	свіжі овочі; фрукти; зелень	37%
	риба	31%
	одноразовий посуд	74%
	паливно-мастильні матеріали	86%
2–4 місяць	охолоджена продукція	58%
	рисовий оцет; соєвий соус; майонез; дріжджі	37%
	сухофрукти (насамперед фініки, горіхи)	29%
	їжа швидкого приготування	23%
	у сірій зоні — питна вода	36%
5–7 місяць	є незначний дефіцит окремих продуктів і товарів, але проблеми вирішуються у межах 2–3 днів	немає даних

У перші місяці повномасштабного вторгнення (лютий-квітень) підприємці стикнулись з дефіцитом певних видів сировини. Істотною проблемою на ринку була недостатня пропозиція круп та бакалії (41%), м'яса (23%), овочів, фруктів (13%), риби (11%), інше — (4%) (зокрема, охолоджена продукція, імпортна продукція (рисовий оцет, соєвий соус, фініки), сухофрукти, їжа швидкого приготування тощо). Крім того, 50% респондентів стикнулись з дефіцитом пального, що впливало на перевезення готових страв до потребуючих. У сфері паливно-мастильних матеріалів у перші місяці війни держава досить чітко регулювала розподіл палива по країні з врахуванням насамперед потреб військових. З цією метою була запроваджена карткова система. За 2–3 місяці ситуація в основному налагодилася у всіх галузях і регіонах України. Після трьох місяців від початку широкомасштабного вторгнення, залежно від регіону, описані вище проблеми були фактично вирішені. Це стало можливим за активної підтримки світової спільноти, а також оперативної трансформації логістичних ланцюгів поставок на користь внутрішніх виробників чи закордонних партнерів.

Через порушення логістичних ланцюгів всередині країни та з міжнародними ринками підприємці оперативно змінювали логістику постачання сировини та необхідних товарів. Навіть залучали приватні контакти за кордоном з метою закупівлі товарів на міжнародних інтернет платформах з їх подальшою передачею приватним транспортом в Україну. Найважчим був перший місяць війни, оскільки окремі підприємства постачальників призупинили діяльність, інші здійснили релокацію виробничих потужностей, припинили торгів відносини з країною агресором чи не мали доступу до міжнародних ринків.

Джерела постачання:

- ✔ власні запаси;
- ✔ гуртові та роздрібні торгові підприємства;
- ✔ виробники;
- ✔ приватні фізичні особи;
- ✔ гуманітарна допомога.

В перший місяць вагома частка сировини і послуг надавалася безкоштовно і на волонтерських засадах місцевим населенням та вітчизняними підприємствами. Впродовж двох-шести місяців підтримувати хоча б мінімальну рентабельність підприємств допомагали міжнародні благодійні організації і фінансові донати фізичних осіб.

Джерела фінансування закупівлі сировини:

- ✔ власні кошти;
- ✔ гуманітарна допомога;
- ✔ донати;
- ✔ підтримка міжнародних благодійних організацій.

Найважливіші проблеми щодо забезпечення сировиною:

- Централізовані і великі оптові продавці підприємства стали об'єктом першочергових бомбардувань, що вимагає у майбутньому децентралізації стратегічних запасів;
- Значна частина урожаю була не зібрана або знищена у зв'язку із замінуванням полів, веденням активних бойових дій чи викраденням урожаю окупантами у аграр-

Бренд-шеф мережі ресторанів «G-Group» (м. Львів, Київ, Чорноморськ, Одеса, Молдова), співвласник ресторану «U about you», волонтерський проєкт «Шефи проти війни», засновник Асоціації Шеф-Кухарів Півдня України: *«Необхідна підтримка малих виробників, допомога від державних компаній, тоді ми зможемо користуватись українським більшиє, ніж закордонним і наша сировина буде в пріоритеті, що допоможе державі вийти на якісно новий рівень».*

Керівник ресторанів Савви Лібкіна (Компот, Тавернетта, Дача) (м. Одеса): *«Повинен бути пріоритет на локальні продукти та вітчизняних виробників... Щоб співпраця з вітчизняними фермерами була ефективною потрібно встановити чіткі вимоги щодо параметрів якості та інших характеристик»*

Ресторан «Гурама Італьяна» (м. Київ)
«Війна — це етап еволюції для ресторанів і вони стануть кращі у розрізі ефективності роботи. Потрібно враховувати логістику або базувати меню на локальних продуктах, фермери не повинні бути спонсорами харчування!»

них регіонах України;
 ■ Дефіцит сировини був пов'язаний у тому числі й з відсутністю оптимальної структури виробництва/виращування на рівні областей/регіонів, а також складністю вивезення/завезення з-за кордону через блокаду морських портів.
 ■ Вирішення цих та інших проблем можливе за умов адаптації державної та регіональної політик забезпечення продовольчої безпеки з урахуванням

вірогідних воєнних дій чи інших форс-мажорних обставин. Зокрема, регіональним органам влади необхідно укласти поточні та відтерміновані угоди з ПГХ на випадок настання останніх, а державним органам влади – щодо забезпечення продуктами харчування представників та екстрених служб у мирний час та під час війни.

Директор, засновник, співвласник «Артізан груп» (м. Київ):
«Необхідно пережити кризу, встати на більш мени стабільний шлях, змінити умови постачання і асортимент, змінити упакування... Можливо змінити розташування складських приміщень (поближче до виробництва) або налагодити співпрацю напряму з виробниками (фермерами), проте за певних умов — складське приміщення у нас, а у фермерів — певна переробка, первинна обробка продуктів тощо)»

ВИСНОВКИ ДЛЯ ВИРОБНИКІВ СИРОВИНИ У РОЗРІЗІ ЧАСОВИХ ЛАГІВ

	1 місяць		2-4 місяць		5-7 місяць	
	проблемні питання	напрямки вирішення	проблемні питання	напрямки вирішення	проблемні питання	напрямки вирішення
виробництво	істотне зменшення посівної площі	перенесення посівних площ у безпечніші регіони	неможливість обробки частини засіяних площ через обстріли	максимальне застосування безпілотних технологій для поливу та удобрення	неможливість збору частини вирощеного урожаю через бойові дії	домовленість про режим тиші під час збору урожаю на міжнародному рівні
заготівля	нестача приміщень через знищення фізичної інфраструктури	вивезення урожаю у безпечніші регіони	обмеженість доступу до продуктових сховищ	укладання асоціативних угод про взаємодтримку у форс-мажорних обставинах	неможливість внутрішньої торгівлі та експорту зібраного урожаю	домовленість про продуктовий коридор на міжнародному рівні
гуртова торгівля	<ul style="list-style-type: none"> ■ знищення продуктових складів; ■ істотні затримки з оплатою великими мережами постачальникам 	<ul style="list-style-type: none"> ■ превентивне розосередження продуктових запасів для диверсифікації ризику; ■ укладання альтернативних відтермінованих угод безпосередньо з виробниками сировини 	дефіцит окремих продуктів	<ul style="list-style-type: none"> ■ укладання асоціативних угод про взаємодтримку у форс-мажорних обставинах; ■ розробка державної та регіональної політики забезпечення продовольчої безпеки 	обмеженість можливості продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках	домовленість про продуктовий коридор на міжнародному рівні

	1 місяць		2-4 місяць		5-7 місяць	
	проблемні питання	напрямки вирішення	проблемні питання	напрямки вирішення	проблемні питання	напрямки вирішення
технології	<p>нестача: біомеханічного обладнання (овочечистки; овочерізки; слайзери, подрібнювачі)</p>	<ul style="list-style-type: none"> оренда обладнання; укладання асоціативних угод про взаємодопоміжку у форс-мажорних обставинах 	<p>нестача: холодильного обладнання (великогабаритні холодильники, морозильні камери)</p>	<ul style="list-style-type: none"> укладання асоціативних угод про взаємодопоміжку у форс-мажорних обставинах звернення до міжнародних благодійних організацій про оренду чи безоплатне надання обладнання на благодійну діяльність 	<p>нестача:</p> <ul style="list-style-type: none"> засобів переробки для довготривалого зберігання (субліматори; дегідратори); засобів упаковки (вакууматори) 	<p>інвестиції внутрішні або зовнішні;</p>
джерела фінансування	<p>нестача коштів</p>	<ul style="list-style-type: none"> власні кошти донати 	<p>нестача коштів</p>	<ul style="list-style-type: none"> власні кошти донати підтримка благодійних організацій 	<p>нестача коштів</p>	<ul style="list-style-type: none"> власні кошти підтримка благодійних організацій; внутрішні та зовнішні інвестиції
напрямки співпраці з HORESA	<ul style="list-style-type: none"> дефіцит окремих продуктів в торгових мережах через паніку; надлишок окремих продуктів на складах через неможливість транспортування та припинення діяльності багатьох переробних підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> безпосередні поставки ПГХ без обробки з мінімальною націнкою або безоплатно; створення онлайн платформи для асоціативної взаємодії та безпосередніх контактів з переробниками й ПГХ 	<p>потреба ПГХ у первинній обробці</p>	<ul style="list-style-type: none"> первинна обробка продукції; використання послуг посередників 	<p>потреба ПГХ у продуктах довготривалого зберігання</p>	<p>застосування технологій продовження терміну зберігання продукції (сублімація, дегідрація, вакуумування)</p>



9 ТЕХНОЛОГІЯ

Необхідність додаткових технологічних засобів для безперебійного функціонування:

- Не спостерігається істотної різниці у запитах підприємців у різних досліджуваних географічних зонах щодо потреб у покращенні технологічного процесу. Гостру потребу підприємці під час війни відчувають у додатковому:
 - тепловому обладнанні (про це зазначили 25% респондентів) – насамперед індукційні плити, пароконвектомати (в т.ч. на 6 рівнів), промислові сушарки, мультиварки, фрітюри (через істотне збільшення обсягів діяльності);
 - холодильному обладнанні для зберігання як готової продукції, так і стратегічних запасів продукції і сировини (19%) – морозилки, великогабаритні холодильники, камери шокової заморозки, сублімаційне обладнання;
 - електромеханічному обладнанні (18%) – слайзери, подрібнювачі, овочерізки, овочечистки тісторозкатувальне обладнання;
 - великогабаритному професійному посуді (16%) – одноразовий посуд; каструлі на 40–50 л., великі сковорідки;
 - пакувальному обладнанні (9%) – вакууматори, конвеєрні лінії для сублімації та дегідратації.
- інше (11% респондентів): необхідність купівлі спеціалізованого транспорту та термобоксів для доставки харчових продуктів з метою дотримання норм безпечності харчових продуктів (що особливо актуалізувалося з настанням теплої погоди); потужні помпи для водопостачання; професійні мийки, потужні генератори, спеціалізований папір для довготривалого зберігання харчових продуктів, нові технології та консультаційний супровід до інноваційного обладнання, необхідність збільшення потужності електромереж (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Що саме з технологічного процесу було недостатнім для безперебійного функціонування підприємства?

Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

- Окремою проблемою у «сірій» зоні, а саме в м. Миколаєві, була проблема з постачанням води. Спочатку вона була в менших масштабах, зараз водопостачання повністю відсутнє у місті. Через це постає питання важкості готування страв взагалі.
- На ринку нерухомості «жовтої» та «сірої» зони не існує дефіциту приміщень для розширення виробництва та складських приміщень (через закриття істотної кількості підприємств різних сфер). Натомість, різко зріс попит та вартість на комерційні площі такого типу у областях «зеленої» зони, насамперед у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській (через достатньо активну релокацію підприємств на терени відносно менш активних бойових дій).
- Підсумовуючи, – кожен бізнес у розрізі війни стикнувся з певною нестачею того чи іншого обладнання. На це також впливало безліч факторів: види їжі, які виготовляли

виробництва, стан ринку тощо. З метою усвідомлення масштабів діяльності та необхідних одиниць додаткового обладнання для безперебійної діяльності ПГХ, які забезпечували продовольчу безпеку України, наведемо гіпотетичний приклад трансформації ресторану середнього розміру (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

СХЕМА ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛІ ТИПОВОГО РЕСТОРАНУ СЕРЕДЬОГО РОЗМІРУ

Характеристика	Типовий ресторан середнього розміру	Необхідна трансформація після початку війни
кількість посадкових місць/ обслужених клієнтів на день (од./ос.)	60-100/200	300/500-2000
чисельність працівників	15	25-30
рентабельність (%)	20-25	менше 0-5
площа загальна, м²	170	300
ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ ОБЛАДНАННЯМ:		
теплове (класичний комплект + додаткові одиниці):	1	
конвекційна піч	1	+1 і більше
пароконвектомат	1	(від 10 рівнів) +1 і більше
плита	1	+1 і більше
холодильне (класичний комплект + додаткові одиниці):	1	
холодильна шафа	1	+4 і більше
шафа шокової заморозки	1	(від 10 рівнів) +1 і більше
сублимаційна машина	0	1
дегідратор	0	1
електромеханічне (класичний комплект)	1	+1 і більше
електричне (класичний комплект + додаткові одиниці):	1	
генератор	0	1
водяна помпа	0	1
посудомийна машина	1	1
нейтральне (класичний комплект + додаткові одиниці)	1	1
обробний стіл	1	+1
виробничий стіл	1	+1

10 ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

1 МІСЯЦЬ	2-4 МІСЯЦЬ	4-7 МІСЯЦЬ
<ul style="list-style-type: none"> ■ особисті кошти власників, ■ особисті кошти працівників, найближчих родичів, друзів 	<ul style="list-style-type: none"> ■ хто зунав: волонтери, донати, ■ благодійні організації в т. ч. WCK – вибіркового підходу після 4 місяців співпраці 	<ul style="list-style-type: none"> ■ донати (тенденція до скорочення) ■ налагодження співпраці з військовими одиницями напряму
ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ДОДАТКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТАНОМ НА СЬОГОДНІ		
ЗЕЛЕНА ЗОНА	ЖОВТА ЗОНА	СІРА ЗОНА
МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ	ВІЙСЬКОВІ ОДИНИЦІ	ДОНАТИ

Рис. 10.1. Джерела фінансування ПГХ під час війни
Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

■ Беручи до уваги переважно благодійний тип харчування населення, військових та інших видів цільової аудиторії під час війни особливо на початках (у перші 2–3 місяці), проблема фінансової спроможності ПГХ вимагала швидких та неординарних рішень.

■ 13% респондентів додаткового фінансування не залучали і використовували власні кошти або фінансову підтримку зі сторони сімей працівників і співвласників закладів громадського харчування; 29% крім власних активів залучали різноманітні донати через соціальні мережі, кошти різноманітних благодійних організацій (27%) (широкомасштабну підтримку у цьому процесі надали міжнародні організації **World Central Kitchen¹⁵**, **Товариство Червоного Хреста України¹⁶**), респонденти також згадували про фінансову та іншу підтримку **ПАТ МХП**, місцевих ринків та мережевих ритейлерів, респонденти одержували також допомогу в натуральній формі від фізичних та юридичних осіб з України та з-за кордону (насамперед коштами та продуктами харчування) (24%), незначній частці вдалося одержати фінансування в межах грантових програм (7%).

■ Зауважимо, що міжнародні благодійні організації, які за інших рівних обставин є достатньо прискіпливими до процесу заповнення заявки та подачі документів, в умовах війни достатньо формально відносилися до бюрократичних процедур і надавали фінансову підтримку навіть тим суб'єктам, які зазвичай не входять до їх цільової аудиторії (наприклад, відомому гастрономічному блогеру, який разом із соратниками на базі одного з одеських кафе організували масштабний пункт гарячого харчування для усіх потребуючих). Визначальним критерієм було те, що фізичні чи юридичні особи налагодили масштабний процес харчування людей на благодійних засадах (рис. 10.1).¹⁶



Рис. 10.1. Чи залучало Ваше підприємство додаткове фінансування після нападу?
Джерело: Глибинне експертне опитування (первинне)

11 ДІЇ ДЕРЖАВНИХ ТА МУНІЦИПАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ПЕРШІ МІСЯЦІ ПІСЛЯ НАПАДУ: ГОТОВНІСТЬ, ПОРЯДОК ДІЙ, ФУНКЦІЇ, ПОМИЛКИ

Таблиця 11.1

Виклики для сфери HORECA	Готовність допомоги	Дії влади	Помилки	Бажані функції
Відсутність єдиної ефективної інформаційної політики щодо продовольчої безпеки	+/-	Неефективні	Фактично кожен регіон вирішував проблеми самостійно	Створення єдиного загальнонаціонального інформаційного пункту та Інтернет платформи для координації дій із забезпечення продовольчої безпеки
Великий вплив біженців у перші дні з обмеженим доступом до продуктів харчування	-	Часткова допомога	Хаотичне створення пунктів харчування без належної логістики	Розробка логістики щодо забезпечення цільових груп продуктами харчування на випадок форс-мажорних обставин
Значна потреба у харчуванні представників ЗСУ та ТРО	+	Часткове забезпечення бійців ЗСУ необхідними обсягами та раціоном харчування	Неефективна логістика забезпечення ЗСУ продуктами харчування	Адаптація забезпечення продуктами харчування представників ЗСУ до стандартів НАТО у мирний та воєнний час
Істотне зростання обсягів оплати за комунальні послуги через волонтерську діяльність	-	Відмова у хоча б частковій компенсації	Відсутність власних потужностей і неготовність підтримки ПГХ, що забезпечували продовольчу безпеку за власний кошт	Формування резервного фонду для покриття збитків підприємств сфери громадського харчування, що беруть участь у забезпеченні продовольчої безпеки у форс-мажорних обставинах
Недостатність основних фондів та приміщень для істотного збільшення обсягів діяльності	-	Відмова у хоча б частковій компенсації	Відсутність власних потужностей і неготовність підприємства харчування, що забезпечували продовольчу безпеку за власний кошт	Формування резервних основних фондів з можливістю доступу до них підприємств, що беруть участь у забезпеченні продовольчої безпеки у форс-мажорних обставинах
Дефіцит окремих позицій сировини	-	-	Неефективність використання державних резервів	Створити резервний фонд сільськогосподарської сировини з доступом ПГХ, що забезпечують продовольчу безпеку у форс-мажорних обставинах
Дефіцит паливно-мастильних матеріалів	+/-	Створення карткової системи для розосередження палива по всій країні та з урахуванням потреб ЗСУ	Відсутність резервного палива для логістичних систем забезпечення продовольчої безпеки	Створення резервних фондів паливно-мастильних матеріалів для логістичних систем забезпечення продовольчої безпеки у форс-мажорних обставинах

ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ HORECA:

Найбільшими викликами для підприємств сфери HORECA в усіх регіонах була фактична неготовність місцевих та державних органів влади до забезпечення продовольчої безпеки під час війни (навіть з врахуванням того, що війна точиться вже з 2014 р.), а саме:

- відсутність інформаційно-координаційної політики на випадок форс-мажорних обставин;
- недостатність стратегічних запасів харчових продуктів і неможливість доступу до них приватних підприємств, що забезпечували продуктами харчування;

- відсутність запасів резервних основних фондів для харчової промисловості та приміщень для релокації підприємств;
- недостатність фінансових активів для покриття витрат підприємств, що забезпечують продовольчу безпеку незалежно від форми власності (покриття паливно-мастильних матеріалів, витрат на електроенергію та інші комунальні послуги, транспортні витрати тощо).
- Напрями диверсифікації ризиків та підвищення ефективності співпраці ПГХ та держави під час війни та інших форс-мажорних обставинах:
- створення єдиного загально національного інформаційного пункту та Інтернет платформи для координації дій із забезпечення продуктами харчування;
- розробка логістики щодо забезпечення цільових груп продуктами харчування на випадок форс-мажорних обставин;
- адаптація забезпечення продуктами харчування представників ЗСУ до стандартів НАТО у мирний та воєнний час;
- формування резервних фондів для покриття збитків підприємств сфери громадського харчування, що беруть участь у забезпеченні продовольчої безпеки, зокрема: на відшкодування витрат на комунальні послуги; основних фондів, паливно-мастильних матеріалів та запасів сільськогосподарської сировини.

12 РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ:

- ✔ взяли на себе перший удар щодо забезпечення продовольчої безпеки ВПО, ЗСУ, ТРО;
- ✔ істотно підтримали не лише населення, але й підприємства сфери HORECA за певними критеріями відбору (що врятувало багатьох з них від банкрутства та закриття);
- ✔ фактично виконали координаційну функцію держави: визначили потреби цільових груп та, з огляду на це, скоординували роботу ПГХ.

12.1 Міжнародні організації, що підтримують процес забезпечення продуктами харчування у форс-мажорних обставинах

Після початку бойових дій в будь-якій країні існує можливість звернення ПГХ, що приймають участь у забезпеченні продовольчої безпеки до міжнародних благодійних організацій з метою фінансової та інших видів підтримки, а саме:



1. World Central Kitchen¹⁵ – міжнародна гуманітарна організація, яка уже 12 років спрямовує свою діяльність на харчування людей у форс-мажорних обставинах. Хоча, як правило, ця організація

не підтримує населення країн, що перебувають в умовах війни, із початком бойових дій в Україні у 2014 р. вона підтримувала ПГХ (фінансово, обладнанням тощо) для забезпечення цивільного населення, бійців ЗСУ, представників тероборони та екстрених служб у різних регіонах держави. Причому





часто рішення про підтримку підприємства приймалися дуже швидко за спрощеною процедурою.

2. World Association of Chefs Societies¹⁷ – найбільша громадська організація, що об'єднує кухарів, кулінарів та шефів у всьому світі. Налічує більше ніж 100 країн, і мільйони індивідуальних членів по всьому світу, а також є неформальною структурою ЮНЕСКО/ООН щодо розв'язання глобальної проблеми голоду на планеті. Перманентну підтримку України з боку кількох асоціацій щодо надання гуманітарної допомоги,

яка направляється на потреби біженців і військових ЗСУ (особливо варто відзначити Німеччину та Італію). Дуже активну допомогу Україні надає саме Німецька Асоціація кулінарів (Verband der Köche Deutschlands e.V. (VKD)). Що два-три тижні Асоціація присилає по кілька тон гуманітарної допомоги, яка вже розподіляється всередині держави як для харчування військових, так і для біженців. Надає підтримку у проведенні благодійних вечерь українськими кухарями за кордоном для збору коштів на підтримку біженців. Кілька Українських шеф-кухарів давали благодійні вечери в інших державах для збору коштів для допомоги біженцям.



3. Міжнародний рух Червоного Хреста¹⁸ і Червоного Півмісяця¹⁹ – це міжнародний гуманітарний рух, в якому беруть участь близько 97 мільйонів добровольців у всьому світі. Метою діяльності руху є захист людського життя та здоров'я, запобігання людським стражданням та їх полегшення, незалежно від раси, релігійних та політичних поглядів. Цікавим є досвід цієї організації під час війни в Україні. Наприклад, для українських біженців в Італії

за фінансування цих організацій було надано можливість проживання в готелях по всій країні з трьох разовим харчуванням (система повний пансіон) впродовж шести місяців з можливістю продовження терміну до кінця війни. Крім того, біженцям було забезпечено повний пакет соціальних послуг. Це не лише дало можливість підтримати людей, які втікали від війни, а й фактично «реанімувати» туристичний бізнес Італії: ресторани, готелі та інших представників сфери HORECA після затяжної кризи внаслідок пандемії Covid-19. Як правило обиралися готельно-ресторанні комплекси здебільшого зорієнтовані на внутрішніх туристів (не вище рівня «3 зірки+»), адже вони постраждали найбільше.



4. Caritas Internationalis²⁰ – конфедерація 164 регіональних католицьких служб допомоги, організацій соціальної роботи та міжнародного розвитку, які працюють більш ніж у 200 країнах і територіях усього світу. На національному та міжнародному рівнях «Карітас» втілює місію побудови



кращого світу, з особливою увагою до бідних і знедолених. Після масштабного нападу РФ у 2022 р. у межах підтримки зі сторони цієї організації у межах співпраці з ПГХ продукти харчування надавалися громадянам України всередині держави та за кордоном. Особливо активними були соціальні підприємства, що функціонують при храмах та інших католицьких осередках.

ПРИКЛАД World Central Kitchen

- Окремі ресторани мережі у критичних ситуаціях одержували фінансування на харчування до 50000 осіб на день;
- Близько 34% респондентів співпрацювали з WCK; Бюрократичні процедури були максимально спрощені;
- При успішній масштабній волонтерській діяльності фінансування надавалося навіть не суб'єктам господарювання;
- При певних зловживаннях зі сторони ПГХ — фінансування припинялося;
- Безпрецедентним в Україні було фінансування харчування військових (що суперечить статуту організації)

World Central Kitchen #ChefsForUkraine



Подано понад **27,8**
мільйона порцій



350 000+
порцій щодня



Перевезено понад
5,8 мільйонів кг їжі



470+ ресторанів,
мобільних точок
громадського
харчування та служб
доставки їжі



240+ міст і сіл України



8 країн



3290+ центрів
дистрибуції



1190+ притулків



40+ прикордонних
переходів



30+ транзитних
вузлів



160+ центрів
допомоги біженцям

Дані станом на 23 травня 2022 р.

12.2 Міжнародний досвід формування ефективних логістичних ланцюгів харчування військових та цивільного населення в умовах війни

Таблиця 12.1

Основні принципи та умови процесу харчування військовослужбовців відповідно до MULF (англ. – Multi-Use Learning Facility (US Army))

Стадія	Принципи та умови
Планування – детальне дослідження сегментація ринку, оцінка обсягу попиту	<ul style="list-style-type: none"> ■ Основним документом для планування харчування військовослужбовців поетапно є подекадне меню. Харчування бійців планується за рецептами страв, які містяться в спеціально розробленому раціоні для військових, для цивільних – залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів форс-мажорних обставин. ■ Розклад щоденного харчування залежить від багатьох факторів, з припущенням перерви між прийомами їжі, що не перевищує 6 годин
Формування різних типів меню у спеціалізованій компетентній інституції	<ul style="list-style-type: none"> ■ Розробка ключового документа («План закупівлі продуктів харчування на наступний рік») у вигляді заявки щодо необхідного обсягу у продуктах харчування на наступний рік. Цей список включає 27 груп товарів в тому числі 426 найменувань товарів з поділом на окремі види продукції
Аналіз постачальників та фінансова оцінка	<ul style="list-style-type: none"> ■ Серед необхідних вимог до постачальників, крім надання доказів відповідності фітосанітарним умовам та умовам стандартизації, є наступні: готовність до мобілізації (можливість збільшення поставок на 50%, максимум до 7 днів і 100% максимум до 14 днів), обсяг поточних та потенційних виробничих можливостей, гарантія відповідної якості та декларованої ціни. ■ Підтвердження відповідних можливостей виробництва або доставки здійснюються представлення рекомендаційних листів за останні 3 роки: на три поставки з загальною вартістю близько 190 тис. дол. США або одна поставка на 190 тис. дол. для закупівлі сировини. З постачальниками укладаються договори терміном на один рік за умови тендерної процедури їх відбору
Постачання та зберігання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Щоразу організовується та планується доставка продовольства на військові склади. Діючим стандартом MULF є доставка двічі на тиждень ■ Продавці/комернти перевіряють кількість та якість поставленої їжі згідно відповідних документів
Приготування страв	<ul style="list-style-type: none"> ■ Страви повинні готуватися відповідно до чинних норм у встановлений термін. Особливу увагу звертаючи на ранню підготовку посуду, м'яса і риби. Прийом їжі повинен бути здійснений не пізніше 15–20 хвилин після приготування і завершитися впродовж максимум 2 год. Якщо необхідно, готові страви можуть зберігатися не більше 4 годин, при температурі не вище 8°C і видається після розігрівання. Консерви слід відкривати безпосередньо перед термообробкою, не більше, ніж 15 хвилин до використання
Подача страв	<ul style="list-style-type: none"> ■ Діє наступний графік доставки їжі: сніданок подається з 7 до 8 ранку, другий сніданок — близько 11.00, обід — між 14–16 і вечір між 18–20. ■ У військовій ідальні використовується система видачі їжі за принципом самообслуговування. Обслуговуюча компанія відповідає лише за видачу їжі та акумулювання і миття брудного посуду

Джерело: Marta-Wincewicz-Bosy. Improving the Food Supply Chain in Military Units. <https://www.researchgate.net/profile/Marta-Wincewicz-Bosy>

Підкреслимо, що між учасниками ланцюга поставок харчових продуктів виникають різноманітні відносини, пов'язані з виконанням конкретних функцій і реалізацією відповідних процесів. Необхідно звертати увагу на такі етапи забезпечення продуктами харчування військових та цивільного населення:

- 1 основний** – пов'язані з виробництвом і переробкою харчових продуктів;
- 2 допоміжний** – підтримка процесів виробництва та обробки продуктів;
- 3 управління** – пов'язані з визначенням цілей і стратегії;
- 4 покупка** – реалізація відповідної кількості сировини, напівфабрикатів і продуктів харчування та непродовольчих товарів для виробництва;

- 5 формування мережі** – побудова відносин зі споживачами продукції;
- 6 контроль** – контроль якості всіх процесів у ланцюжку;
- 7 логістика** – пов'язані з потоками продуктів і матеріалів по всьому ланцюгу;
- 8 управління знаннями та інформацією** – необхідні для реалізації всіх процесів в харчовому ланцюгу.

Підсумовуючи зазначимо, що кожна країна повинна розробити свої стандарти щодо забезпечення продовольчої безпеки з розмежуванням на військових та цивільне населення з урахуванням необхідності залучення вітчизняних суб'єктів сфери громадського харчування та виробників первинної сировини. При цьому доцільно дотримуватися як міжнародних стандартів, так і розробляти власні з урахуванням специфіки відповідної країни.

13 ТИПОВІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

СТРАТЕГІЯ ПОВЕДІНКИ ЗГІДНО ЗОН БОЙОВИХ ДІЙ:

■ Підприємства **«сірої»** зони сфокусовані на збереженні бізнесу і на далеке майбутнє планів не будують. Окремі розглядають можливість диверсифікації задля збереження виробничих потужностей для періоду після війни.

■ **«Жовта»** зона максимально сфокусована на роботі стосовно відповідних цільових сегментів. «Війна — це етап еволюції для ресторанів і вони стануть кращі у розрізі ефективності роботи», — каже один з опитаних реципієнтів, власник ресторану в м. Києві. Крім того, деякі підприємці будують плани на майбутнє, такі як розробка нової продукції, вихід на експорт тощо.

■ **«Зелена»** зона максимально сфокусувалась на розвитку бізнесу, створення нових «точок» тощо. «Підтримка маленьких виробників, допомога від державних компаній, тоді ми зможемо користуватись українським більше ніж закордонним і наша сировина буде в пріоритеті, що допоможе державі вийти на новий рівень. З розвитком підприємств ми зможемо ще більше допомагати тому, хто цього потребує», — каже власник мережі ресторанів, що здійснюють діяльність у межах всіх зон.

■ Певна частина підприємств в усіх зонах продовжує працювати, незважаючи на різні обставини, аби зберегти бізнес та розвивати його в умовах війни в майбутньому.

Зелена зона	Жовта зона	Сіра зона
відкриття нових ресторанів, розвиток нової продукції 55%	відкриття нових ресторанів, розвиток нової продукції, експорт 30%	збереження бізнесу, в тому числі завдяки новій продукції 15%

Рис. 13.1. Домінування стратегій ПГХ у розрізі географічних зон
Джерело: Розробка авторів

ТИПИ ПОВЕДІНКИ:

- закриття;
- продовження комерційної діяльності;
- волонтерська діяльність;
- поєднання комерційної з волонтерською діяльністю.

ВЗАЄМОДІЇ З МЕТОЮ ПРОДОВЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З:

- аналогічними закладами сфери харчування;
- волонтерами;
- благодійними організаціями;
- ЗСУ;
- представниками ТРО;

- органами місцевої влади;
- органами державного управління.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ HORECA:

- диверсифікація ризиків (постачання сировини, валютні, цільові групи та ринки, асортимент з врахуванням воєнних дій, створення стратегічних запасів основних фондів та сировини); формування списків потенційних працівників);
- поєднання основної діяльності з благодійною (за потреби), а також з соціальним підприємництвом;
- посилення асоціативної співпраці;
- орієнтація як на внутрішніх, так і зовнішніх постачальників та покупців;
- доступ до державних замовлень;
- облаштування виробничих та клієнтських приміщень з вимогами військового часу.

Очевидно, що у перші місяці війни більшість підприємств по всій Україні, які не припинили свою діяльність, активно підтримували рівень продовольчої безпеки, надаючи потребуючим цільовим групам (насамперед внутрішньо переміщеним особам, представникам ЗСУ, тероборони, екстрених служб) необхідне харчування на благодійних засадах за власний кошт і підтримку благодійців. Через три-чотири місяці гостра необхідність у таких діях у регіонах «зеленої» та «жовтої» зони зникла й ці підприємства поступово почали повертатися до комерційної діяльності, при цьому розширили асортимент продукції, характерної для умов війни.

У «сірій» зоні благодійний вид діяльності залишається актуальним і в межах 7 місяця війни через об'єктивне різке скорочення попиту на продукцію і подальшу необхідність підтримки певних верств населення. При цьому, джерела фінансування благодійного харчування змістилися з приватних донатів на підтримку міжнародних благодійних організацій (насамперед World Central Kitchen). У цьому контексті основною метою підприємців є не лише співучасть у забезпеченні певного рівня продовольчої безпеки держави, але й збереження основних потужностей бізнесу для післявоєнного періоду.

Зі зрозумілих причин горизонт стратегічного планування залежить від зони розташування підприємств.

Керівник ресторанів Савви Лібкіна («Компот», «Тавернетта», «Дача») (м. Одеса):

Наші ресторани хочуть спробувати співпрацювати з "Cola" (в Одесі). Крім того, бачимо розвиток асортименту для туристів, розширення пропозиції недорогих продуктів, доставки заморожених продуктів, компотів, готових охолоджених страв»

Співвласник «One Gogi», «Поплавок», «Арт кафе», «Невідомий Петровський», «БНБ-бар», доставка «Рок-н-рол») м. Запоріжжя, Дніпро:

Щоб бізнес ефективно працював в умовах війни потрібно працювати на максимум, завантажувати свої потужності, шукати кого потрібно годувати (обіди, сухі пайки)... Плануємо співпрацювати з різноманітними фондами, налагоджувати експортну діяльність, можливо розробляти сухпайки для туристів. ... Також плануємо відкривати нову «точку» в Полтаві

З огляду на викладене вище, як результат проведеного нами дослідження пропонуємо ПГХ розглянути можливість розробки чи адаптації інноваційних бізнес-моделей трансформації закладів харчової промисловості під час війни з врахуванням потреб, викликів та загроз ведення підприємницької діяльності. Нижче ми подаємо узагальнені чотири моделі:

■ **КЕЙТЕРИНГ** (у т.ч. соціальний);

■ **ПОГЛИБЛЕННЯ** (різноманітні способи продовження терміну придатності класичних ресторанных страв);

Співзасновник доставки Рок-н-рол (Запоріжжя, Дніпро, Полтава), «One Gogi» (Маріуполь, Одеса, Запоріжжя, Дніпро Кам'янське), «Поплавок», «Тайм паб» (Дніпро):

Готуємось до того, щоб зберегти те, що вже маємо, є плани відкриття бізнесу за кордоном (Канада). В Україні — будемо дивитись. Можливо — створення альтернативних бізнесів. ... Щоб бізнес ефективно працював в умовах війни потрібно максимально скоротити витрати, ефективно комунікувати з клієнтом, страви мають бути спрощені (тоді легше справлятися з постачанням), необхідний пошук нових постачальників, удосконалення доставки. Не зупиняйся!...

- **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ** (нові напрямки діяльності у харчовій промисловості);
- **ІНТЕГРАЦІЯ** (безпосередня співпраця з фермерами та первинна обробка сировини, створення напівфабрикатів)

Детальний опис пропонованих моделей подано нижче. Орієнтовний перелік та види обладнання до кожної з моделей відображено у Додатку 2.

Узагальнюючи зауважимо, що вибір типу моделі, очевидно, залежить від правової форми, розміру, географічної зони, специфіки кожного підприємства. Проте зрозумілим є те, що після масштабного нападу РФ на Україну у 2022 р. маємо підстави стверджувати, що класичним підприємством сфери HORECA буде надзвичайно важко витримати конкуренцію в умовах нових геополітичних реалій. Тому пропоновані моделі

дають можливість досліджуваним підприємствам обрати відповідну стратегію і тактику розвитку підприємств у контексті поєднання ефективності комерційної діяльності з необхідністю забезпечення продовольчої безпеки держави.

СПІЛЬНІ РИСИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

АКТУАЛЬНІСТЬ:

- необхідність відновлення ПГХ на деокупованих територіях зі збереженням стандартів харчування;
- важливість створення робочих місць;
- зменшення платоспроможності у клієнтів преміум сегменту

ТИПОВА ПРОДУКЦІЯ:

- асортимент класичного ресторану з мінімізацією переліку продуктів класу «люкс» та врахуванням інших умов й вимог воєнного часу

ТЕХНОЛОГІЯ:

- важливість міжнародної сертифікації продукції (зокрема НАССР);
- необхідність розширення та доповнення переліку обладнання: (зокрема: **теплове**: промислові пароконвектомати; **холодильне**: промислові морозильні камери та холодильні шафи; **електромеханічне** (овочечистки, овочерізки);
- **електричне** (потужні генератори);
- альтернативні джерела води (свердловини);
- необхідність додаткових площ для розширення виробництва

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ:

- застосування новітніх технологій у виробництві та менеджменті;
- необхідність обладнання бомбосховищ для працівників та клієнтів;
- оптимізація статей витрат;
- оптимізація цільових сегментів;
- пошук додаткових джерел фінансування;
- необхідність залучення додаткових інвестицій у виробництво;
- диверсифікація ризиків;
- формування альтернативних логістичних ланцюгів поставок сировини та збуту продукції;
- посилення асоціативної співпраці;
- врахування постійної загрози продовольчій безпеці зі сторони зовнішніх ворогів;
- превентивні дії до настання форс-мажорних обставин;
- доцільність координації некомерційної діяльності з державою та міжнародними благодійними організаціями;
- окупність інвестицій від 1 до 3 років

МОДЕЛЬ 1. КЕЙТЕРИНГ

у тому числі соціальний

АКТУАЛЬНІСТЬ:

- розширення цільової аудиторії за рахунок соціальних сегментів (освітніх заклади, заклади охорони здоров'я; ЗСУ, екстрені служби), у яких доцільно відмовитися від «далень старого типу»;

ДОДАТКОВА ТИПОВА ПРОДУКЦІЯ:

- комплексні гарячі страви з транспортуванням до місця видачі клієнтам;
- транспортування продуктових наборів

ТЕХНОЛОГІЯ:

- термін придатності продукції — **2–24 год**;
- додаткове обладнання: **теплове** (промислові пароконвектомати; індукційні плити); **холодильне** (для шокової заморозки); **електромеханічне** (слайсери); електричне (генератор); **пакувальне**;
- спеціалізовані транспортні засоби;
- професійний посуд для роздачі продуктів харчування «на виїзді»;
- розбірні меблі та кухонне обладнання для кейтерингу (за необхідності)

ПЕРЕВАГИ/ЗАСТЕРЕЖЕННЯ:

Переваги

- розширення клієнтської бази (від **500 до 5000 ос./день** для малого підприємства);
- необмеженість діяльності площею ресторанного приміщення;
- можливість одержання державних замовлень;
- зниження витрат на рекламу;
- рентабельність **10–30%**.

Застереження:

- короткий термін придатності продукції;
- жорстка конкуренція за державні замовлення;
- необхідність залучення додаткових працівників для транспортування та вантаження продукції;
- додаткові небезпеки для працівників при транспортуванні під час воєнних дій

МОДЕЛЬ 2. ПОГЛИБЛЕННЯ

різноманітні способи продовження терміну придатності класичних ресторанных страв

АКТУАЛЬНІСТЬ:

- збереження виробничого потенціалу та навиків працівників;
- потреба у їжі довгострокового зберігання;
- доцільність створення стратегічних запасів продовольства.

ДОДАТКОВА ТИПОВА ПРОДУКЦІЯ:

- гарячі страви в газовому середовищі;
- заморожені страви;
- стерилізація та інші типи консервації

ТЕХНОЛОГІЯ:

- термін придатності продукції — 21 день-2 роки;
- додаткове обладнання: **теплове** (автоклав; перфорований кошик для стерилізації/ пастеризації/ кип'ятіння/ приготування на пару); **холодильне** (апарат шокового охолодження; морозильні камери); **електромеханічне** (слайсери; підйомник для витягування перфорованих кошиків; лінія наповнення банок, бляшаної та скляної тари); **пакувальне** (фасувальна, закаточна лінія);
- **види упакування:** реторт пакети; ланчбокиси; скляна тара; металева тара)

ПЕРЕВАГИ/ЗАСТЕРЕЖЕННЯ:

Переваги:

- розширення клієнтської бази (від **300 до 10000 ос./день** для малого підприємства);
- необмеженість діяльності площею ресторанного приміщення;
- знижується ризик харчових отруєнь;
- збільшується термін придатності продукції;
- простота та швидкість приготування готових страв;
- збереження консистенції, структури, смакових якостей, аромату та поживної цінності продуктів;
- рентабельність – **10–25%**.

Застереження:

- заморожені продукти можуть бути не такими смачними, як свіжі.
- обмежений асортимент заморожених страв.
- проблеми в ланцюгу охолодження можуть призвести до проблем зі здоров'ям.
- текстура може бути змінена під час заморожування їжі;
- додаткові вимоги до температурних режимів

МОДЕЛЬ 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ (нові напрямки діяльності у харчовій промисловості)

АКТУАЛЬНІСТЬ:	ДОДАТКОВА ТИПОВА ПРОДУКЦІЯ:	ТЕХНОЛОГІЯ:	ПЕРЕВАГИ/ЗАСТЕРЕЖЕННЯ:
<ul style="list-style-type: none"> ■ потреба армії та екстрених служб у сухих продуктових наборах та їжі довготривалого зберігання при виконанні поставлених завдань; ■ необхідність забезпечення бомбосховищ на термін перебування 2–6 місяців; ■ важливість формування стратегічних запасів продовольства 	<ul style="list-style-type: none"> ■ сублимація; ■ дегідратація 	<ul style="list-style-type: none"> ■ термін придатності продукції – 1 місяць – 3 роки; ■ додаткове обладнання: теплове (промислові сушарки); холодильне (сублиматори; морозильні камери); електромеханічне (слайсери); пакувальне (вакууматори; фасувальна лінія); ■ види упакування: реторт пакети; поліетиленові пакети; ланчбокси; скляна тара; металева тара 	<ul style="list-style-type: none"> ■ розширення клієнтської бази (від 1000 до 50000 од./день для малого підприємства за рахунок ЗСУ, екстрених служб, туристичного сегменту); ■ збереження харчової цінності та смакових якостей продуктів харчування; ■ можливість обслуговування у т.ч. преміум сегменту; ■ довготривалість зберігання продукції та зручність у використанні; ■ розмежований процес виготовлення/зберігання/споживання; ■ відносно низька вартість кінцевого продукту для споживача; ■ необмежений асортимент продуктів харчування; ■ мінімальні вимоги до температурних режимів зберігання; ■ висока рентабельність складських приміщень; ■ легкість транспортування; ■ необмеженість діяльності площею ресторанного приміщення; ■ можливість одержання державних замовлень; ■ швидкий термін окупності інвестицій (1–2 роки); ■ зниження витрат на рекламу; ■ рентабельність 30–50%. <p style="text-align: center;">Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ значний обсяг інвестиційних капіталовкладень; ■ високі вимоги до процесу виробництва

МОДЕЛЬ 4. ІНТЕГРАЦІЯ

безпосередня співпраця з фермерами та первинна обробка сировини, створення напівфабрикатів

АКТУАЛЬНІСТЬ:	ДОДАТКОВА ТИПОВА ПРОДУКЦІЯ:	ТЕХНОЛОГІЯ:	ПЕРЕВАГИ/ЗАСТЕРЕЖЕННЯ:
<ul style="list-style-type: none"> ■ необхідність зниження собівартості продукції; ■ порушення логістичних ланцюгів поставки сировини; ■ збільшення попиту на вітчизняну сировину 	<ul style="list-style-type: none"> ■ первинна обробка сировини; ■ створення напівфабрикатів (засмажка, соуси, підливи) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ термін придатності продукції – 24 години – 1 рік; ■ додаткове обладнання: ■ теплове (мультиварки); холодильне (камери шокової заморозки, ходильні шафи); електромеханічне (промислові овочечистки, овочерізки, машини для калібрування); пакувальне (вакууматор; фасувальна лінія); ■ упакування (поліетиленова, скляна, металева тара) ■ професійний кулінарний посуд для готування великих об'ємів (сковорідки, каструлі) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ розширення клієнтської бази (300–800 кг/год) для інших ресторанів, виробників готової продукції, торгових підприємств, фізичних осіб; ■ оптимізація виробничих процесів; ■ скорочення ланцюга доданої вартості; ■ необмеженість діяльності площею ресторанного приміщення; ■ швидкий термін окупності інвестицій (до 1 року); ■ зниження витрат на рекламу; ■ рентабельність 15–25%. <p style="text-align: center;">Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ високі вимоги до температурного режиму; ■ достатньо висока залежність від якості логістичного ланцюга; ■ відносно невеликий термін зберігання продукції; ■ вузька цільова аудиторія

14 КОРИСНА ІНФОРМАЦІЯ

14.1 Міжнародні стандарти у сфері харчової безпеки

Глобальний стандарт харчової безпеки

англ. – Global Standard for Food Safety (BRC)²¹

Глобальний стандарт харчової безпеки BRC — це стандарт сертифікації, який включає вимоги системи міжнародних норм зниження ризику небезпечності харчових продуктів **НАССР** (англ. – Hazard Analysis Critical Control Point) відповідно до збірника міжнародно схвалених стандартів на харчові продукти Codex Alimentarius у межах спільної програми Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН та Всесвітньої організації охорони здоров'я (англ. – FAO/WHO), спрямованих на захист здоров'я споживачів і гарантування чесної практики в торгівлі ними. Ці стандарти також охоплюють систему управління якістю та процес контролю відповідності вимогам щодо захисту навколишнього середовища.



IFS (міжнародні стандарти рекомендаційного характеру)²²

IFS Food міжнародний стандарт, який направлений на забезпечення якості та безпечності харчових продуктів, а також для реалізації уніфікованих перевірок безпеки продуктів харчування та рівня якості виробників. Застосовувати стандарт IFS Food можна на всіх стадіях переробки продуктів харчування.



Сертифікація IFS і BRC є важливою для дистриб'юторів харчових продуктів.

Цей стандарт дозволяє отримати доступ до харчових ринків Великобританії, Німеччини, Франції та Італії.

GLOBAL GAP

GLOBAL GAP²³ — це приватна організація, відповідальна за встановлення низки добровільних стандартів, за якими ви можете сертифікувати продукцію первинного сектора. Ці стандарти охоплюють весь процес виробництва продукту.

Деякі з переваг отримання цього сертифікату полягають у тому, що він показує клієнтам (дистриб'юторам, посередникам, імпортерам), що продукція виробляється на основі належної сільськогосподарської практики, що також викликає довіру споживачів і гарантує доступ до інших ринків.



HALAL

Сертифікація HALAL²⁴ — це процес забезпечення якості харчових товарів, продуктів і послуг, які відповідають Правилам HALAL.

Цей сертифікат, наданий Інститутом HALAL, гарантує, що продукти не включають і не містять у своєму складі нічого, що вважається незаконним згідно з ісламським правом, і що вони готуються, обробляються, транспортуються та зберігаються з використанням засобів, звільнених від будь-яких елементів, заборонених цим законом. Крім того, це гарантує, що продукти не контактували з іншими харчовими продуктами, що не відповідають цим вимогам.



KOSHER

Сертифікат кошерності²⁵ доводить, що отримані продукти поважають заповіді єврейської релігії, а отже, вважаються чистими та придатними для споживання прихильниками цієї релігії. Він охоплює все, від складу та інгредієнтів продукту до процесу ви-



робництва, приділяючи особливу увагу підготовці та очищенню обладнання, що використовується для приготування.

Кошерна сертифікація є інструментом диференціації та конкурентного позиціонування на міжнародному рівні. Ця сертифікація важлива для сприяння експорту харчових продуктів до країн, де проживає значна єврейська громада.

NON-GMO (БЕЗ ГМО)²⁶



Цей сертифікат гарантує, що інгредієнти продукту, який аналізується, не є генетично модифікованими.

Відповідно до цієї сертифікації перевіряються усі етапи виробництва продукції – від насіння, процесу вирощування та збору врожаю, транспортування, зберігання та переробки. Компанії, відповідальні за видачу сертифікатів, можуть проводити сертифікацію незалежно від систем управління якістю. Сертифікація також включає перевірку правових вимог щодо маркування та моніторингу ГМО.

14.2 Правила та завдання для порятунку в екстремальних ситуаціях, пов'язаних з доставкою їжі в небезпечні місця

ЕТАПИ ДОПОМОГИ



1 ПЕРЕДБАЧЕННЯ. ПІДГОТОВКА

- Оберіть 2–3 заклади, які кожен день робитимуть заготовки на 200–300 сендвічів: нарізана на слайсері ковбаса, сир і тостовий хліб, в окремих контейнерах (так зберігається краще).
- На випадок термінового виїзду, ці заготовки швидко можна взяти і прямо на місці робити сендвічі. Якщо це не знадобиться, ресторани можуть віддати це з обідами на наступний день своїм реципієнтам, і знов приготувати такі самі заготовки на ніч.
- Повинен бути великий запас води об'єму 0,5 л. від 500 пляшок (краще більше) з доступом до складу де це зберігається 24/7. А в екстремому автомобілі має бути завжди від 200 пляшок.



2 ОБЛАДНАННЯ ЕКСТРЕНОГО АВТОМОБІЛЯ

Медична аптечка:

- ✓ Атоксіл, ентеросгель — 50 шт
- ✓ Распираторні маски — 50 шт
- ✓ Пластирі — 5 пачок
- ✓ Антисептик 1л

Продукти:

- ✓ Вода від 200–300 пляшок по 0.5 (це зручно давати в руки кожній людині)
- ✓ Сендвічі, в першу чергу, 300–400 шт. Потім можна підвезти ще.
- ✓ Гарячі страви через 3 години. 300–400 порцій. Наступні

доставки гарячих страв через кожні 3–4 години та інше визначити після приїзду, оцінивши необхідну кількість

- ✓ Банка кави велика + чай в пакетиках, — загалом 500 пакетів.

Посуд:

- ✓ Одноразовий посуд, прибори, стаканчики, серветки сухі/вологі. — 400 наборів.
- ✓ Термопот — 2 шт для чаю/кави. На 300–400 шт.
- ✓ Дошка для нарізання — 4 шт
- ✓ Ножі — 4 шт (2 великих, 2 маленьких)

- ✓ Рукавиці гумові — 20 пар
- ✓ Плівка харчова — 2 шт.

Тех-забезпечення:

- ✓ Стіл для видачі. 2–4 шт.
- ✓ Відро для сміття велике + пакети для сміття на 80 л. 1 уп.
- ✓ Палатка, 1–2 шт. Особливо в спекотний період
- ✓ Електрогенератор 5–7 kWt
- ✓ Каністра 10 літрів палива для генератора
- ✓ Світлоприлади на стійках 2–4 шт.



3 виїзд

- щойно дізналися про ракетний обстріл даємо клич по наших закладах на виїзд і один з учасників просто виїжджає туди для розвідки.
- Не завжди є точна інформація щодо локації, тому якщо відомо район просто рухаємося туди і визначаємо за димом або з офіційних новин.
- Відразу по дорозі тримаємо контакт із закладами і організуємо виїзд екстреного автомобіля



4 НА ЛОКАЦІЇ

- Після приїзду оцінюємо масштаб ситуації і кількість необхідної допомоги.
- В епіцентрі завжди буде відповідальний співробітник МНС. Питаємо в нього, яка кількість рятувальників або скільки потрібно їжі, води для цивільних, військових та рятувальників. Необхідно зазначити, що буде привезено стільки, скільки потрібно. Якщо не знайшли відповідальну особу, вирішуємо самі.
- Залежно від локації, перший «розвідник» корегує приїзд екстреного автомобіля, закладів з їжею, водою, зустрічає волонтерів, скидає локацію, варіанти під'їзду, адже багато напрямків можуть бути перекриті і потрібно об'їжджати, тому це суттєво зекономить час.
- Займаємо місце на локації достатньо безпечно, але так, щоб нас бачили служби безпеки, поліція, рятувальники, медики, адже в 90% випадків в локації епіцентру надзвичайної ситуації ми будемо піклуватися і годувати не цивільних, а саме їх.²⁷



5 НАСТУПНИЙ ДЕНЬ ПІСЛЯ ОБСТРІЛУ

- ми повинні підтримати та надати харчування рятувальникам на другий, можливо третій день, адже МНСники працюватимуть і будуть розбирати завали;
- надати харчування 2 чи 3 рази на день, орієнтуючись на масштаб руйнувань;
- якщо постраждав житловий фонд, обов'язково дізнатися ситуацію з евакуйованими особами, де вони житимуть і організувати для них харчування.



14.3 Умови імпорту та маркування харчових продуктів в умовах воєнного часу

УМОВИ ПОСТАЧАННЯ ІМПОРТОВАНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ І КОРМІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ



Інформація на імпортованому харчовому продукті/кормі що перебувають в реалізації **може бути викладена новою, відмінною від державної**

[UKP
ENG]

При цьому **партії зазначених харчових продуктів/кормів** повинні супроводжуватися обов'язковою інформацією про харчовий продукт/корми, викладеною державною мовою

Інформація чи маркування надається **на мову споживачів**

[ENG]

Маркування харчових продуктів і кормів, які ввозяться на митну територію України як **гуманітарна допомога** може бути викладено **новою, відмінною від державної**



При закритті потужностей внаслідок воєнних (бойових) дій – залишки упаковок або тари для харчових продуктів і кормів **використовуються за призначенням на інших потужностях**, що виробляють аналогічні харчові продукти і корми

ОСОБЛИВОСТІ МАРКУВАННЯ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*



МЕТА –

МАКСИМАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ У ВОЄННИЙ ЧАС



Дозволяється продовжувати використання задовбандів, виготовленої упаковки з інформацією про харчовий продукт



ОБОВ'ЯЗКОВА ІНФОРМАЦІЯ



назва харчового продукту



кількість харчового продукту в установлених одиницях вимірювання



мінімальний термін придатності або дата "з'явилася ді"



нааяність речовин у харчовому продукті, які можуть спричинити алергічні реакції або непереносимість



ОПЦІОНАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ**



перелік інгредієнтів, умови зберігання/використання



найменування та адреса виробника



країна походження/ місце походження



інструкція з використання, поживна цінність



відсутність в інгредієнтах ГМО

* Відповідно до Постанови КМУ від 03 березня 2022 року №234 «Про заходи щодо забезпечення в умовах воєнного стану безперервного постачання населення харчовими продуктами харчування» ст.11 та Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів та ст.11 п.2 Закону України «Про безпеку та якість харчових продуктів»

** Така інформація надається на мову споживачів оператором ринку, який здійснює реалізацію харчових продуктів та кормів

* Відповідно до Постанови КМУ від 03 березня 2022 №234 «Про заходи щодо забезпечення в умовах воєнного стану та ст.11 Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»

** Інформація може відображатися від фактичних параметричних значень харчового продукту

28 ДЖЕРЕЛО

Відповідно до вище наведеного йдеться про пом'якшення низки вимог до операторів ринку, які завозять продукцію до України. Постачальники харчової продукції можуть не вказувати інформацію про продукт державною мовою України. Натомість партія товару має обов'язково супроводжуватися даними українською мовою. Маркування продуктів харчування та кормів, які пересилаються як гуманітарна допомога, дозволяється здійснювати мовою імпортера. Оператори ринку у разі закриття своїх підприємств можуть використовувати залишки упаковки або тари на інших потужностях, що виробляють аналогічні харчові продукти і корми. Послаблення вимог до імпортерів дозволить швидше постачати українцям продукти, яких вони найбільше потребують.

ВИСНОВКИ ЗАГАЛЬНІ

1 У перші місяці після масштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 р. спостерігалися такі тенденції у сфері громадського харчування: наймовірніша згуртованість усього населення України; потужний волонтерський рух; значна підтримка від партнерів з-за кордону та міжнародних організацій (World Central Kitchen, World Association of Chefs Societies, Міжнародний рух Червоного Хреста, Caritas Internationalis тощо); благочинна безкоштовна діяльність більшості підприємств, що тимчасово не припинили свою роботу і значне збільшення обсягу їх діяльності; адаптація асортиментного ряду товарів та послуг до умов воєнного часу

(спрощення меню; виготовлення сухих пайків, виробництво сублимованої та дегідратованої продукції, формування продуктивних наборів; цільова доставка їжі (потребуючим громадянам, представникам ЗСУ, тероборони, екстрених служб));

- 2 Діяльність підприємств під час війни можна поділити за географічним принципом: «зелена» зона (відносно безпечні для перебування регіони, у яких підприємства за 3–5 місяців після початку війни відновили основні потужності діяльності); «жовта» зона (регіони наближені до зони бойових дій, які працюють на межі мінімальної рентабельності для збереження бізнес потенціалу на період після війни); «сіра» зона (регіони, що знаходяться безпосередньо на лінії зіткнення – більшість підприємств зачинилися або здійснили релокацію виробництва; значна кількість основних фондів – знищена).
- 3 У плані людського капіталу доцільно підкреслити надзвичайно жертовну працю задля порятунку співгромадян більшої власності власників (витрачали надзвичайно вагомі суми власних коштів), менеджерів (організували харчову підтримку цільових груп у надскладних та небезпечних умовах) та інших категорій співробітників підприємств сфери HORECA (працювали часто безкоштовно, без відпочинку та вихідних впродовж місяців).
- 4 Для більшості ПГХ після нападу через інтенсивні воєнні дії, знищення посівів, викрадення та блокування зібраного урожаю постала проблема нестачі окремих видів сировини (крупя, овочі, фрукти, м'ясо, приправи) та додаткового обладнання (пароконвектомати, овочечистки, овочерізки, слайзери, субліматори, дегідратори, вакууматори, а також одноразовий посуд). Додатково у підприємств «сірої зони» постала гостра потреба у потужних генераторах та доступу до питної води.
- 5 Для успішної протидії загрозам продовольчій безпеці під час війни чи інших форс-мажорних обставинах необхідно, насамперед, здійснювати превентивні дії ще до воєнного вторгнення чи інших непередбачуваних ситуацій: (1) створити стратегічні недоторкані продовольчі запаси не лише на рівні держави, але й окремих суб'єктів господарювання; (2) розосередити стратегічні запаси харчових продуктів дрібнішими партіями по всій країні для диверсифікації ризиків; (3) сформувати резервні основні фонди з можливістю доступу до них суб'єктів господарювання, що беруть участь у забезпеченні продовольчої безпеки; (4) укласти асоціативні угоди на національному та міжнародному рівнях про взаємодопоміжку та взаємодопомогу у форс-мажорних обставинах; (5) укласти відтерміновані угоди з постачальниками первинної сировини на випадок форс-мажорних обставин; (6) на рівні держави створити регіональні інформаційно-координаційні центри управління продовольчою безпекою; (7) організувати спеціалізовані тренінги для співробітників на час форс-мажорних обставин; (8) облаштувати бомбосховища у приміщеннях закладів громадського харчування.
- 6 Після початку бойових дій доцільно: активізувати регіональні інформаційно-координаційні центри управління продовольчою безпекою; проінформувати працівників підприємств про особливості роботи під час війни; організувати альтернативні джерела фінансування та постачання сировини, доступу до питної води та електроенергії; після перших місяців війни вирішити чи продовжуватиме підприємство благодійну діяльність; якщо так – знайти додаткові джерела фінансування (донати, міжнародні благодійні організації, державні замовлення тощо); у подальшому доцільно залучати внутрішні та зовнішні інвестиції, застосовувати досвід передових країн (зокрема міжнародні стандарти безпеки харчових продуктів) для розробки й імплементації адаптованих до умов війни інноваційних бізнес моделей з метою технологічного переоснащення та підвищення рентабельності діяльності ПГХ.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

АНКЕТА для проведення глибинного експертного опитування представників підприємств сфери громадського харчування

Шановні панове, просимо Вас долучитися до експертного опитування в межах спільного проєкту **US Agency for International Development (USAID)** та ГО **“Національна асоціація громадського харчування”** щодо систематизації та трансформації існуючих локальних закладів громадського харчування й переробних потужностей на основі партнерств ММСП, HORECA та суміжних бізнесів з метою налагодження нових каналів постачання сільськогосподарської продукції та збуту готових продуктів, що особливо актуалізувалося після широкомасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022. Дослідження носить конфіденційний характер, тому у фінальному звіті ні назва підприємства, ні інші особисті дані його представників не висвітлюватимуться. Одержані відомості потрібні винятково для глибинного експертного дослідження заявленої проблематики.

Назва підприємства _____

1 Чи забезпечує/забезпечувало Ваше підприємство військових і цивільне населення продуктами харчування у зонах бойових дій в умовах повномасштабного нападу росії на Україну з 24 лютого 2022 р. (у подальшому — «нападу»)?

1. Так;

2. Ні;

3. Інше (вказіть) _____

2 Який саме тип харчових продуктів Ваше підприємство виготовляло/виготовляє для потреб військових та цивільного населення з початку нападу? (вказіть орієнтовну кількість продуктів, які Ви виготовляли/виготовляєте щодня)

1. Сухі пайки (шт.) _____

2. Продуктові набори (шт.) _____

3. Гарячі комплексні обіди (шт.) _____

4. Інше (вказіть кількість шт.) _____

3 Наскільки актуальним є під час війни і чи вдавалося Вашому підприємству дотримуватися стандартів безпеки харчових продуктів, які виготовлялися/виготовляються?

4 Чи володіє Ваше підприємство сертифікатами якості на продукцію, що виготовляється (можна обрати декілька варіантів відповідей)?

4.1. Так, вітчизняними (якими?) _____

4.2. Так, зарубіжними (якими?) _____

4.3. Ні, хоча питання є актуальним;

4.4. Вважаю недоцільним через надмірні фінансові та часові затрати;

4.5. Володію недостатньою інформацією щодо питань сертифікації продукції;

4.6. Ваш варіант _____

5 Які фактори негативно впливали на діяльність Вашого підприємства до і після нападу в контексті забезпечення сировиною, людськими ресурсами, фінансування, якості менеджменту, технологій виробництва, логістики, впливу державних інституцій тощо?

6 Після нападу які додаткові дії у діяльності підприємства Ви застосували?

1. Придбали додаткове обладнання для збільшення обсягу та розширення асортименту пропонованих товарів і послуг у сфері громадського харчування;
2. Залучили додатковий персонал;
3. Залучили індивідуальних волонтерів та волонтерські організації;
4. Скорочували існуючий персонал;
5. Залучили фінансування неурядових організацій, донорів та інші способи додаткового фінансування;
6. Здійснили релокацію виробничих потужностей;
7. Інше (вказіть) _____

7 Що саме з технологічного процесу було недостатнім для безперебійного функціонування підприємства після нападу?

1. Теплове обладнання (вказіть яке саме?) _____

2. Холодильне обладнання (вказіть яке саме?) _____

3. Пакувальне обладнання (вказіть яке саме?) _____

4. Електромеханічне обладнання (вказіть яке саме?) _____

5. Професійний посуд (вказіть який саме?) _____

6. Обладнання для вимірювання і контролю (вказіть яке саме?) _____

7. Приміщення (вказіть які саме?) _____

8. Інше (вказіть що саме?) _____

8 З дефіцитом якої сировини та харчових продуктів Ваше підприємство зіштовхнулося з початку нападу (уточніть топ-3 з найактуальніших позицій)?

9 Чи залучало Ваше підприємство додаткове фінансування після нападу?

1. Так (вказіть зі сторони яких інституцій)

2. Ні;

3. Інше (вказіть) _____

10 Поділіться досвідом яким чином Ви вирішували найбільш нагальні проблеми Вашого підприємства після нападу

11 На Вашу думку, що саме можна покращити у роботі менеджменту Вашого підприємства щоб сприяти його безперебійній діяльності та забезпеченню продовольчої безпеки держави в умовах війни та після завершення (можна обрати декілька варіантів відповідей)?

1. Створити стратегічні запаси сировини;

2. Створити резервні основні фонди на випадок форс-мажорних обставин;

3. Створити базу потенційних додаткових працівників;

4. Проводити додаткові тренінги та підвищення кваліфікації працівників;

5. Підписати угоду в межах професійних асоціацій на випадок форс-мажорних обставин;

6. Створити онлайн пункт управління для функціонування підприємства в умовах війни;

7. Підписати відтерміновані угоди на постачання сировини та обладнання з вітчизняними та зарубіжними контрагентами;

8. Інше (вказіть) _____

12 На Вашу думку, яким чином держава може сприяти покращенню роботи Вашого підприємства для безперебійної діяльності та забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах війни та після завершення (можна обрати декілька варіантів відповідей)?

1. Підвищити якість інформаційної політики;

2. Створити стратегічні запаси сировини з можливістю доступу до них ПГХ в умовах форс-мажорних обставин;

3. Створити резервні основні фонди з можливістю доступу до них ПГХ в умовах форс-мажорних обставин;

4. Створити чатбот для комунікації ПГХ, сільгоспвиробників, потенційних працівників тощо;
5. Створити резервні площі в кожному регіоні для можливої релокації ПГХ у форс-мажорних обставинах.
6. Розробити державні стандарти продукції громадського харчування з використанням міжнародних стандартів;
7. Розробити державні стандарти до продовольчої сировини з використанням міжнародних стандартів;
8. Забезпечити надання пільгових кредитів;
9. Інше (вказіть) _____

13 У найближчому майбутньому Ваше підприємство планує (можна обрати декілька варіантів відповіді):

- 13.1. Сконцентруватися на виробництві продукції, що виготовлялася до нападу;
- 13.2. Розширити асортимент продукції з урахуванням потреб військового часу;
- 13.3. Істотно вдосконалити технологію виробництва (як саме?) _____
- 13.4. Налагодити альтернативні канали постачання сировини (які саме?) _____

- 13.5. Сертифікувати продукцію (які саме сертифікати?) _____
- 13.6. Виходити на міжнародні ринки (які саме?) _____
- 13.5. Інше (вказіть) _____

14 Які Ваші плани щодо підвищення ефективності логістичних ланцюгів поставок та якості сировини?

- 14.1. сировинна з первинною обробкою;
- 14.2. напівфабрикати;
- 14.3. укладання договору з фермерами (іншими виробниками) на поставки сільгосппродуктів систематично впродовж року;
- 14.4. пошук сільгоспвиробників із сертифікованою продукцією;
- 14.5. пошук постачальників в інших країнах;
- 14.5. Інше (вказіть) _____

15 Ваш кінцевий коментар щодо ефективної моделі бізнесу у сфері громадського харчування в умовах війни.

ДОДАТОК ДО АНКЕТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ГЛИБИННОГО ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Дослідження носить конфіденційний характер, тому у фінальному звіті ні назва підприємства, ні інші особисті дані його представників не висвітлюватимуться. Одержані відомості потрібні винятково для глибокого експертного дослідження заявленої проблематики.

Експрес інформація про підприємство, що досліджується

Назва підприємства _____

1 Організаційно-правова форма підприємства:

1. Фізична особа-підприємець;
2. Господарське товариство;
3. Капітальне товариство;
4. Акціонерне товариство;
5. Інше вкажіть _____

2 До якого типу закладу громадського харчування відноситься Ваше підприємство?

1. HORECA (громадське харчування та готельне господарство);
2. Ресторан;
3. Бар;
4. Кафе;
5. Їдальня;
6. Закусочна;
7. Піцерія;
8. Кулінарія;
9. Кіоск;
10. Ритейл (роздрібна торгівля у тому числі у сфері переробки продуктів харчування);
11. Інше (вкажіть) _____

3 Місце локації виробничих потужностей станом на липень 2022 р.:

1. Львівська, Франківська, Тернопільська, Волинська, Рівненська, Чернівецька, Вінницька, Одеська;
2. Київська, Житомирська, Чернігівська, Сумська, Черкаська;
3. Харківська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська;
4. Інше (вкажіть) _____

4 Вкажіть середньостатистичну чисельність клієнтів (осіб), яким продано або надано на безоплатній основі товари (послуги) Вашою фірмою у розрахунку на один день:

1. менше 500;
2. 501–700;
3. 701–1000;
4. понад 1000.

5 Чисельність працівників (осіб):

1. до 10;
2. 11–30;
3. 31–50;
4. 51–100;
5. 101–150;
6. 150–250;
7. понад 250.

6 Контактна особа

ПІП, посада _____

e-mail: _____

номер телефону: _____

ЩИРО ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!

Експрес-опитувальник загальний

«ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ПГХ ПІД ЧАС ВІЙНИ»

Шановні колеги з сфери громадського харчування, просимо Вас долучитися до опитування та відповісти на запитання цієї анкети.

ГО «Національна асоціація громадського харчування», за підтримки Програми USAID АГРО, впроваджує проект щодо підвищення ефективності функціонування бізнес-моделей ПГХ та суміжних галузей, а також щодо забезпечення продовольчої безпеки України. ГО досліджує проблеми та потреби підприємців громадського харчування у цих сферах, які особливо актуалізувалися після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022.

Результати опитування будуть використовуватися для проведення дослідження і будуть представлені в узагальненому вигляді.

1 Чи вважаєте Ви, що ситуація у сфері громадського харчування в Україні докорінно змінилася після нападу РФ на Україну 24.01.2022 р. (надалі — «нападу»)?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1.1. Так, суттєво погіршилася; | 1.2. Так, суттєво покращилася; |
| 1.3. Ситуація не змінилася; | 1.4. Ситуація змінилася не суттєво; |
| 1.5. Важко відповісти. | |

2 Які проблеми Ви можете виокремити у сфері громадського харчування в Україні після нападу (можна вибрати кілька варіантів відповідей)?

- 2.1.** Закриття або перебої у роботі ПГХ;
- 2.2.** Нестача продуктів для всіх категорій населення;
- 2.3.** Нестача продуктів для населення в регіонах проведення активних бойових дій;
- 2.4.** Нестача продуктів для військових;
- 2.5.** Погіршення якості продуктів;
- 2.6.** Неможливість зробити стратегічні запаси продуктів харчування;
- 2.7.** Утрудненість доступу до продуктів довготривалого зберігання;
- 2.8.** Істотне порушення логістики;
- 2.9.** Порушення ланцюгів між виробниками сільгосппродукції та сфери громадського харчування;
- 2.10.** Фізичне руйнування інфраструктури виробництва, доставки та продажу продуктів харчування.
- 2.11.** Інше (вказіть) _____

3 Які проблеми Ви можете виокремити для виробників сільськогосподарської сировини після нападу (можна вибрати кілька варіантів відповідей)?

- 3.1.** Утрудненість збуту своєї продукції в Україні;
- 3.2.** Утрудненість експорту продукції;
- 3.3.** Викрадення продукції загарбниками на окупованих територіях;

- 3.4. Проблеми зі страхуванням урожаїв;
- 3.5. Недостатність приміщень для зберігання продукції;
- 3.6. Нестача фінансових активів;
- 3.7. Порушення логістичних ланцюгів з ПГХ;
- 3.8. Застарілі технології збору, переробки та зберігання продукції;
- 3.9. Інше (вказіть) _____

4 З дефіцитом яких продуктів Ви зіштовхнулися після нападу (можна обрати кілька варіантів відповідей)?

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 4.1. Борошно; | 4.2. Крупи; |
| 4.3. Хлібобулочні вироби; | 4.4. М'ясо; |
| 4.5. Риба та морепродукти; | 4.6. Молоко і молочні продукти; |
| 4.7. Рослинна олія; | 4.8. Цукор; |
| 4.9. Сіль; | 4.10. Овочі; |
| 4.11. Фрукти; | 4.12. Консерванти; |
| 4.13. Інше (вказіть) _____ | |

5 На Вашу думку які продукти довготривалого зберігання є найактуальнішими для виробництва ПГХ в умовах війни (крім повсякденної діяльності) для забезпечення ефективної їх діяльності та продовольчої безпеки держави (можна обрати декілька варіантів):

- | | |
|--|--|
| 5.1. Тушонки; | 5.2. Сублімація
видалення вмісту води з заморожених продуктів у вакуумі |
| 5.3. Дегідратація (сушіння продуктів); | 5.4. Звичайне вакуумування; |
| 5.5. Сухі продуктові набори; | |
| 5.6. Інше (вказіть) _____ | |

6 На Вашу думку, що саме можна покращити у роботі підприємств громадського харчування щоб сприяти їх безперебійній діяльності та забезпеченню продовольчої безпеки держави в умовах війни та після неї зі сторони менеджменту підприємств (можна обрати декілька варіантів відповідей)?

- 6.1. Створити стратегічні запаси сировини;
- 6.2. Створити резервні основні фонди;
- 6.3. Створити базу потенційних додаткових працівників;
- 6.4. Проводити додаткові тренінги та підвищення кваліфікації працівників;
- 6.5. Підписати спеціальні угоди в межах професійних асоціацій;

6.6. Створити онлайн пункт управління для функціонування підприємства в умовах війни;

6.7. Підписати відтерміновані угоди на постачання сировини та обладнання з вітчизняними та зарубіжними контрагентами;

6.8. Інше (вказіть) _____

7 Доступ до яких новітніх технологій у сфері діяльності ПГХ може забезпечити успіх підприємства в умовах війни, вкажіть?

8 На Вашу думку, що саме можна покращити у роботі ПГХ щоб сприяти їх безперервній діяльності та забезпеченню продовольчої безпеки держави в умовах війни та після неї зі сторони держави (можна обрати декілька варіантів відповідей)?

8.1. Створити стратегічні запаси сировини з можливістю доступу до них підприємств;

8.2. Створити резервні основні фонди з можливістю доступу до них підприємств;

8.3. Створити резервні площі в кожному регіоні для можливої релокації ПГХ;

8.4. Інше (вказіть) _____

9 Яким чином покращити інформаційно-комунікаційну складову продовольчої безпеки держави?

9.1. Сформувати стратегію продовольчої безпеки з урахуванням регіонального поділу, спеціалізації підприємств тощо

9.2. Створити чатбот для комунікації ПГХ, сільгоспвиробників, потенційних працівників тощо;

9.3. Інше (вказіть) _____

10 На Вашу думку, що ще потрібно врахувати ПГХ, виробникам сільськогосподарської продукції, державним інституціям при адаптації до умов військового часу для максимальної ефективності їх діяльності та для забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах війни (вказіть)?

11 Вкажіть, будь ласка, до якої категорії у сфері громадського харчування після нападу більшою мірою Ви себе відносите:

11.1. Споживач;

11.2. Виробник продуктів харчування;

11.3. Виробник сільськогосподарської продукції;

11.4. Волонтер у сфері громадського харчування

11.5. Важко відповісти;

11.6. Інше (вказіть) _____

12 Сфера Вашої зайнятості

12.1. Студент;

12.2. Службовець;

12.3. Керівник підприємства;

12.4. Науковець;

12.5. Самозайнята особа;

12.6. Тимчасово безробітний (а);

12.7. Інше (вказіть) _____

13 Галузь Вашої зайнятості

13.1. HORECA (громадське харчування та готельне господарство);

13.2. Сільське господарство;

13.3. Торгівля;

13.4. Освіта;

13.5. Управління;

13.6. Промисловість;

13.7. Будівництво;

13.8. Інше (вказіть) _____

14 Ваш вік:

14.1. До 20;

14.2. 21–30;

14.3. 31–40;

14.4. 41–50;

14.5. 51–60;

14.6. Понад 60.

15 Ваша стать:

15.1. Чол.;

15.2. Жін.

16 Місце Вашого постійного проживання:

16.1. Україна (вказіть область) _____

16.2. Поза межами України.

ЩИРО ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!

Додаток 2

**ПРИКЛАДИ ПРОМИСЛОВОГО ОБЛАДНАННЯ,
НЕОБХІДНОГО ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ
У РОЗРІЗІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

МОДЕЛЬ 0. КЛАСИЧНИЙ РЕСТОРАН



Пароконвектомат
на 10 рівнів



Мультифункціональна
сковорода



Посудомийна машина



Холодильна шафа



Плита



Овочерізка



М'ясорубка



Овочечистка

МОДЕЛЬ 1. КЕЙТЕРИНГ (у т.ч. соціальний)

Перелік обладнання **МОДЕЛІ 0**
+ перелік поданий нижче



Пароконвектомат
на 20 рівнів



Холодильна камера



Робоча станція
овочерізка
+ обробка овочів, фруктів



Шафа шокowego
охолодження



Транспортувальні бокси
без підігріву



Транспортувальні бокси
з регулюванням
температури



Дизельгенератор 5 квт

**МОДЕЛЬ 2. ПОГЛИБЛЕННЯ
різноманітні способи продовження терміну придатності
класичних ресторанных страв**

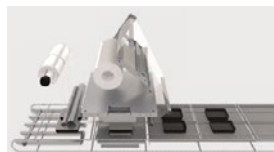
Перелік обладнання **МОДЕЛІ 0**
+ перелік, поданий нижче



Шафа шокowego
охолодження



Трейсилер



Транспортер для лотків



Вертикальний
стерилізатор



Автоклав



Лінія наповнення банок,
бляшаної та скляної тари

**МОДЕЛЬ 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ
нові напрямки діяльності у харчовій промисловості**

Перелік обладнання **Моделі 0** +перелік, поданий нижче



Сушильна камера



Дегідратор

МОДЕЛЬ 4. ІНТЕГРАЦІЯ
безпосередня співпраця з фермерами
та первинна обробка сировини, створення напівфабрикатів



Машина для нарізки



Двокамерний вакуматор

ПЕРЕЛІК ДСТУ У РОЗРІЗІ ПРОДУКЦІЇ відповідно до запропонованих інноваційних бізнес-моделей

ДСТУ 1558-91	Напівфабрикати м'ясні і субпродуктові. Загальні технічні умови
ДСТУ 4437:2005	Напівфабрикати м'ясні та м'ясорослинні посічені. Технічні умови
ДСТУ 4589:2006	Напівфабрикати м'ясні натуральні від комплексного ділення яловичини за кулінарним призначенням. Технічні умови
ДСТУ 4590:2006	Напівфабрикати м'ясні натуральні від комплексного ділення свинини за кулінарним призначенням. Технічні умови
ДСТУ 5052:2008	Напівфабрикати із сиру кисломолочного. Загальні технічні умови.
ДСТУ 6028:2008	Напівфабрикати з м'ясом у тістовій оболонці заморожені. Загальні технічні умови
ДСТУ 8797:2018	Напівфабрикати з м'яса страусів натуральні. Технічні умови
ТУШОНКА, М'ЯСО, МЯСО/ КАШІ	
ДСТУ 4449:2005	Консерви м'ясні. Сніданки м'ясні. Технічні умови
ДСТУ 4443:2005	Консерви із м'яса птиці та субпродуктів. Технічні умови
ДСТУ 4450:2005	Консерви м'ясні. М'ясо тушковане. Технічні умови
ДСТУ 4451:2005	Консерви м'ясні шинкові. Технічні умови
ДСТУ 4606:2006	Консерви м'ясні фаршеві. Загальні технічні умови
ДСТУ 4607:2006	Консерви м'ясо-рослинні. Каші з м'ясом. Загальні технічні умови
ДСТУ 6043:2008	Консерви м'ясо-рослинні. Каші з м'ясом та субпродуктами птиці. Загальні технічні умови
ДСТУ 7048:2009	Консерви м'ясо-рослинні та кров'яні. Загальні технічні умови
ДСТУ 7049:2009	Консерви м'ясні субпродуктові. Загальні технічні умови
ДСТУ 7050:2009	Консерви м'ясні. Паштети печінкові. Загальні технічні умови
ДСТУ 7054:2009	Консерви із м'яса птиці фаршеві. Загальні технічні умови
ДСТУ 7352:2013	Консерви м'ясні. Паштети. Загальні технічні умови
ДСТУ 7681:2015	Консерви м'ясні «М'ясо птиці у власному соку». Загальні технічні умови
ДСТУ 7682:2015	Консерви м'ясні. Гуляші. Загальні технічні умови
ДСТУ 8127:2015	Консерви м'ясні. Язики. Загальні технічні умови
ДСТУ 8442:2015	Консерви рибні. Юшки та супи. Технічні умови
ТЕРМІЧНО ОБРОБЛЕНІ ПРОДУКТИ (НЕОБХІДНІ ЛИШЕ ТУ) НАПРИКЛАД:	
ТУ У 10.1-36690569-005-2017	Вироби кулінарні. Готові страви та напівфабрикати
НАПІВФАБРИКАТИ ОВОЧІ (НЕОБХІДНІ ЛИШЕ ТУ) НАПРИКЛАД:	
ТУ У 01.1-22430066-006-2019	Овочі свіжі очищені цілі та нарізані у пакованні
ТУ У 10.3-01553706-001-2013	Фрукти, овочі та їх суміші швидкозаморожені

Додаткова інформація щодо сертифікації та технічних умов, а також електронний реєстр технічних умов знаходиться за адресою:

 ukrsepro.in.ua



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- 1 Global Food Security Index <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/Index>
- 2 https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Damages_report_issue1_ua.pdf
- 3 <https://data.worldbank.org/>
- 4 Amaia Iriondo "Beyond COVID-19: Effect of the Russian invasion on the food industry"
- 5 Рік шторму – що чекає АПК та українців у 2022? <https://agropolit.com/spetsproekty/947-rik-shtormu--schochekaye-apk-ta-ukrayintsiv-u-2022>
- 6 Рітейл іде у контрнаступ: скільки втратили магазинів провідні торговельні мережі України (інфографіка) Джерело: <https://rau.ua/novyni/vtrachenih-magaziniv-rau-5/> <https://rau.ua/novyni/vtrachenih-magaziniv-rau-5/>
- 7 Ресторанні тренди світу і України 2022 <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022/>
- 8 ТОП-10 Бізнес ідеї під час війни 2022 <https://www.cityprofit.ua/top-10-biznes-idei-pid-chas-viyny-2022/>
- 9 <https://www.youtube.com/watch?v=bDvypv6Atdrl>
- 10 Ресторанний бізнес у воєнний час: яка їжа, приміщення та в яких містах користуються попитом <https://delo.ua/uk/business/restorannij-biznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishhennya-ta-v-yakix-mistax-koristuyutsya-popitom-398364/>
- 11 Ольга Насонова розповіла про ресторанний бізнес під час війни <https://posteat.ua/news/olga-nasonova-rozpovila-pro-restorannij-biznes-pid-chas-vijni/>
- 12 <https://forms.gle/nMfJ2LfnnDKHxjIT6>
- 13 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- 14 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0649-19#Text>
- 15 <https://wck.org/>
- 16 Зачем это делать??? К нам пришли папарацци! Мы продолжаем помогать людям <https://www.youtube.com/watch?v=Qw5oliIPNhw>
- 17 <https://worldchefs.org/>
- 18 <https://www.icrc.org/en/where-we-work/europe-central-asia/ukraine>
- 19 <https://www.ifrc.org/international-red-cross-and-red-crescent-movement>
- 20 <https://www.caritas.org/>
- 21 <https://www.brcgs.com/our-standards/food-safety/> <https://www.brcgs.com/our-standards/food-safety/>
- 22 <https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards/4128-ifs-food-standard-en>
- 23 <https://www.globalgap.org/>
- 24 <https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/halal-certification>
- 25 https://earthkosh.com/?gclid=Cj0KCQjwteOaBhDuARIsADBqRehRNOQOCewjwehLSS_csn7bRDaum8FXtzU1cJAoT4nbYuS0tc9Ai-MaARXcEALw_wcB
- 26 <https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/non-gmo>
- 27 WCK. Rescue rules in emergency situations and missile attack.
- 28 В Україні спрощено вимоги до маркування імпортованих продуктів <https://minagro.gov.ua/news/markuvannya-harchovih-produktiv-v-umovah-voyennogo-stanu.>



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ПРОГРАМА USAID
З АГРАРНОГО І СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ
(АГРО)

громадська організація
НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ
ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ



National
Foodservice
Association