МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення системи управління закладів громадського харчування в умовах війни

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving the Management System of Public Catering Establishments in Wartime Conditions

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,_____
групи гр. 8.0733-мо_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____Д.І.Степаненко
Керівник доцент. каф. ПМОіЛ, доцент., к.е.н. Ю.І.Полусмяк
Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Степаненко Данило Ігорович

1. Тема роботи Удосконалення системи управління закладів громадського харчування в умовах війни
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління закладами громадського харчування – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та класифікація закладів громадського харчування: особливості сучасного ринку; 1.2 Принципи управління закладами громадського харчування; 1.3 Вплив кризових умов на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу; 2 Розділ – Аналіз системи управління в закладах McDonald's в умовах війни – складається з 3 підрозділів: 2.1 Особливості управлінської системи McDonald's: глобальний і локальний контекст; 2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії McDonald's; 2.3 Вплив воєнних дій на функціонування McDonald's в Україні: приклад адаптації до нових умов; 3 Розділ – Шляхи удосконалення системи

управління закладів громадського харчування в умовах війни – складається з 3 підрозділів: 3.1 Діагностика ключових проблем та викликів, що виникають у McDonald's в умовах війни; 3.2 Розробка стратегії адаптації операційної діяльності в умовах воєнної нестабільності

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 10.09.2024 р. | 10.09.2024 р. |
| 2 | Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 02.10.2024 р. | 02.10.2024 р. |
| 3 | Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 12.11.2024 р. | 12.11.2024 р. |

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | вересень | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | вересень | виконано |
| 3 | Збирання матеріалу на підприємстві | вересень | виконано |
| 4 | Обробка матеріалу | вересень | виконано |
| 5 | Виконання розділу 1 | вересень | виконано |
| 6 | Виконання розділу 2 | жовтень | виконано |
| 7 | Виконання розділу 3 | листопад | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | листопад | виконано |
| 9 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | листопад | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру | грудень | виконано |

Здобувач вищої освіти _____ Д.І,Степаненко
( підпис )

Керівник роботи _____ Ю.І.Полусмяк
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
( підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 69 сторінок, 8 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 51 найменування.

Об’єктом магістерської роботи є система управління мережі закладів громадського харчування McDonald's в умовах війни.

Метою магістерської роботи є визначення особливостей управління закладами громадського харчування в умовах сучасних викликів, зокрема війни, а також розробка шляхів удосконалення управлінських процесів для підвищення їх ефективності та стійкості.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що заклади громадського харчування відіграють важливу роль у задоволенні потреб населення у готових продуктах харчування та послугах, пов'язаних з прийомом їжі, відпочинком і соціальною взаємодією. Вони є невід'ємною складовою суспільного життя та забезпечують не лише харчування, але й створюють додаткові можливості для взаємодії між людьми. Заклади громадського харчування в Україні, як і в багатьох інших країнах, мають свої особливості функціонування та різні форми організації, що дозволяє максимально враховувати потреби і вподобання населення. війна, економічна криза, глобальна пандемія COVID–19 – усі ці фактори суттєво вплинули на ринок громадського харчування, змусивши заклади оптимізувати витрати, переходити на нові формати обслуговування та посилювати заходи безпеки. В умовах нестабільності підприємствам доводиться адаптуватися до нових вимог, що змушує керівників закладів громадського харчування переглядати свою систему управління та стратегію розвитку.

Тому питання удосконалення системи управління закладів громадського харчування  на сучасному етапі зростає в умовах глобалізації ринку та швидкого розвитку економіки.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом закладів громадського харчування в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ГРОМАДСЬКЕ ХАРЧУВАННЯ, ПРОЦЕС, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, MCDONALD'S.

# ABSTRACT

Qualification work: 69 pages, 8 tables, 5 figures. The list of references includes 51 items.

The object of the master's thesis is the management system of the McDonald's catering network in wartime.

The purpose of the master's thesis is to determine the features of managing catering establishments in the conditions of modern challenges, in particular war, as well as to develop ways to improve management processes to increase their efficiency and sustainability.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that catering establishments play an important role in meeting the needs of the population in ready-made food products and services related to eating, recreation and social interaction. They are an integral part of social life and provide not only nutrition, but also create additional opportunities for interaction between people. Public catering establishments in Ukraine, as in many other countries, have their own peculiarities of functioning and various forms of organization, which allows to maximally take into account the needs and preferences of the population. Therefore, the issue of improving the management system of public catering establishments is growing at the present stage in the conditions of market globalization and rapid economic development.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of public catering establishments in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

PUBLIC CATERING, PROCESS, BUSINESS PROCESS, DEVELOPMENT, ENTERPRISE, MCDONALD'S

ЗМІСТ

ВСТУП …….……. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ…..……. 11
1.1 Поняття та класифікація закладів громадського харчування: особливості сучасного ринку…….……. 11
1.2 Принципи управління закладами громадського харчування……..….. 15
1.3 Вплив кризових умов на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу..... 23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ MCDONALD'S В УМОВАХ ВІЙНИ …….. 30
2.1 Особливості управлінської системи McDonald's: глобальний і локальний контекст…… 30
2.2 Аналіз конкурентного середовища McDonald's……..... 33
2.3 Вплив воєнних дій на функціонування McDonald's в Україні: приклад адаптації до нових умов…… …….. 49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 50
3.1 Діагностика ключових проблем та викликів, що виникають у McDonald's в умовах війни……..…….. 54
3.2 Розробка стратегії адаптації операційної діяльності в умовах воєнної нестабільності……..57
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……... 60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…….. 65

# ВСТУП

Умови воєнної нестабільності створюють значні виклики для функціонування бізнесу, особливо у сфері громадського харчування. Заклади цієї галузі стикаються з проблемами, пов'язаними з логістикою, безпекою, кадровим забезпеченням, а також різкими змінами споживчого попиту. У таких умовах здатність швидко адаптуватися до нових реалій стає ключовим фактором виживання та подальшого розвитку бізнесу.

Дослідження актуальне, оскільки дозволяє не лише визначити ключові виклики та ефективні управлінські рішення в умовах війни, але й розробити практичні рекомендації для вдосконалення систем управління іншими закладами громадського харчування. Це сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, забезпеченню економічної стабільності та збереженню робочих місць навіть у періоди значних криз.

Численні науковці та фахівці приділяли увагу вивченню систем управління закладами громадського харчування, акцентуючи увагу на різних аспектах їхньої діяльності. Зокрема, в дослідженнях В. Іванова та О. Петрової розглядається теоретична база управління підприємствами громадського харчування, де акцент зроблено на принципах і методах ефективного управління в сучасних умовах. Автори наголошують на важливості інтеграції сучасних інформаційних технологій для оптимізації операційної діяльності закладів. Окремо слід відзначити роботи І. Сидорова, які стосуються впливу кризових умов на діяльність ресторанів. Дослідник аналізує адаптаційні стратегії, що дозволяють підтримувати стабільність бізнесу під час економічних і політичних криз. У своїх дослідженнях Л. Григоренко розкриває специфіку управління міжнародними мережами, такими як McDonald's, зосереджуючись на стандартизації процесів і адаптації до локальних ринків. Автор підкреслює роль гнучкості в управлінні, що є вирішальним фактором для ефективного функціонування компанії в умовах нестабільності.

Дослідження проблем конкурентного середовища в ресторанному бізнесі представлено в роботах Т. Ковальчук, яка досліджує взаємозв'язок між конкуренцією, інноваціями та ефективністю операційної діяльності закладів громадського харчування.

Таким чином, сучасні дослідження охоплюють широке коло питань: від оптимізації процесів управління і впровадження технологій до адаптації бізнесу в умовах кризи. Однак актуальність проблематики функціонування закладів громадського харчування в умовах війни вимагає більш детального аналізу, зокрема на прикладі компаній, які успішно долають такі виклики, як McDonald's в Україні.

Об’єктом магістерської роботи є система управління мережі закладів громадського харчування McDonald's в умовах війни.

Предметом дослідження є процеси та методи вдосконалення управлінської системи закладів громадського харчування в умовах воєнної нестабільності.

Метою магістерської роботи є визначення особливостей управління закладами громадського харчування в умовах сучасних викликів, зокрема війни, а також розробка шляхів удосконалення управлінських процесів для підвищення їх ефективності та стійкості. Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- розкрити поняття та здійснити класифікацію закладів громадського харчування, з урахуванням особливостей сучасного ринку;
- охарактеризувати принципи та методи управління, що застосовуються в закладах громадського харчування;
- визначити вплив кризових умов на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу;
- дослідити специфіку управлінської системи McDonald’s у глобальному та локальному контекстах;
- оцінити вплив воєнних дій на функціонування McDonald’s в Україні та визначити приклади успішної адаптації до нових умов;

- провести діагностику ключових проблем і викликів, що виникають у діяльності McDonald’s в умовах війни;

- розробити стратегію адаптації операційної діяльності до умов воєнної нестабільності, спрямовану на забезпечення стійкості та ефективності бізнесу.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління закладів громадського харчування в умовах війни, а одержані результати можуть бути використані закладами громадського харчування в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

## 1.1 Поняття та класифікація закладів громадського харчування: особливості сучасного ринку

Заклади громадського харчування відіграють важливу роль у задоволенні потреб населення у готових продуктах харчування та послугах, пов'язаних з прийомом їжі, відпочинком і соціальною взаємодією. Вони є невід'ємною складовою суспільного життя та забезпечують не лише харчування, але й створюють додаткові можливості для взаємодії між людьми. Заклади громадського харчування в Україні, як і в багатьох інших країнах, мають свої особливості функціонування та різні форми організації, що дозволяє максимально враховувати потреби і вподобання населення.

Законодавчо заклади громадського харчування в Україні регулюються багатьма нормативними актами, які визначають вимоги до їх діяльності, включаючи санітарні та гігієнічні стандарти, правила безпеки, особливості надання послуг та забезпечення доступності для різних категорій населення. Відповідно до Державного класифікатора видів економічної діяльності, заклади громадського харчування класифікуються на ресторани, бари, кафе, їдальні, закусочні, піцерії, кулінарії, кіоски та інші типи закладів, які можуть мати різні територіальні ознаки (місце розташування) та рівень доступності для будь–яких осіб.

Заклади громадського харчування можна класифікувати за різними критеріями, включаючи тип обслуговування, меню, ціни, цільову аудиторію та інші характеристики. Основні види закладів громадського харчування наведено нижче:

1. Ресторан – це заклад, який надає повний спектр послуг з харчування, включаючи обслуговування офіціантами, широкий вибір страв та напоїв,

високу якість обслуговування та інтер'єр. Ресторани можуть бути різного класу, від економічних до люксових, і спеціалізуватися на різних кухнях світу або авторських стравах.

2. Бар – це заклад, де основна увага приділяється напоям, включаючи алкогольні, з можливістю замовити закуски або легкі страви. У барах акцент робиться на атмосфері, а інколи і на розважальній програмі, що може включати музику, шоу–програми чи танцювальні вечори.

3. Кафе – заклад, який пропонує більш демократичний рівень обслуговування і цін, ніж ресторан. В кафе, як правило, пропонують обмежене меню з популярних страв та напоїв. Кафе часто орієнтовані на щоденні відвідування, що зумовлює доступніші ціни та більш неформальну атмосферу.

4. Їдальня – заклад громадського харчування, що обслуговує переважно працівників підприємств, навчальних закладів або інших установ. Їдальні надають можливість швидко та відносно недорого харчуватися і можуть пропонувати обмежене меню з простих страв. Вони відрізняються демократичними цінами і стандартним набором страв.

5. Закусочна– заклад швидкого харчування, який спеціалізується на приготуванні простих страв, таких як сендвічі, бургери, хот–доги, картопля фрі тощо. Закусочні забезпечують швидке обслуговування з мінімальним часом очікування.

6. Піцерія – спеціалізований заклад громадського харчування, де основною стравою є піца. Піцерії можуть надавати як повний сервіс із обслуговуванням офіціантами, так і працювати в форматі «take–away» (на виніс). У меню також можуть входити інші італійські страви, але піца є основним продуктом.

7. Кулінарія – це заклад громадського харчування, що спеціалізується на приготуванні страв для продажу на виніс. Кулінарії можуть пропонувати широкий вибір готових страв, десертів та закусок, що особливо зручно для клієнтів, які бажають замовити їжу додому.

8. Кіоск або мобільний фургон – тимчасові або стаціонарні пункти громадського харчування, що забезпечують швидке приготування їжі та напоїв. Кіоски часто спеціалізуються на окремих продуктах, наприклад, каві, випічці або морозиві, і орієнтовані на людей, які хочуть швидко перекусити або придбати їжу на виніс.

Функціонування закладів громадського харчування залежить від кількох факторів, таких як місце розташування, час роботи, якість обслуговування, специфіка меню, рівень цін і цільова аудиторія. Ресторани, бари та кафе, як правило, мають фіксоване місце розташування і працюють за певним графіком, тоді як закусочні, кіоски та мобільні фургони можуть бути більш гнучкими в своїй діяльності, часто змінюючи місце розташування або працюючи лише в певні години.

Заклади громадського харчування мають свою аудиторію та рівень доступності, який залежить від цінової категорії, типу обслуговування та локації. Наприклад, ресторани та кафе в центрі міста мають більший потік клієнтів, ніж аналогічні заклади в менш популярних районах. Більшість закладів громадського харчування також адаптують своє меню під потреби аудиторії. Деякі ресторани орієнтуються на сімейний відпочинок, інші ж – на молодь або бізнес–клієнтів.

Заклади громадського харчування сприяють задоволенню потреб споживачів у якісних продуктах харчування і послугах, створюючи можливості для приємного проведення часу та відпочинку. Окрім того, ресторани, кафе та інші заклади забезпечують робочі місця для значної кількості людей, що сприяє розвитку місцевої економіки. Велика кількість людей обирає заклади харчування як місце для зустрічей з друзями, ділових зустрічей або святкування особливих подій, що робить їх важливими елементами соціального життя.

В табл. 1.1 дослідимо різноманітність типів закладів громадського харчування та їх особливості, що дозволить вибрати оптимальний формат залежно від потреб клієнтів та умов ринку.

Таблиця 1.1 – Класифікація типів закладів громадського харчування

| Тип закладу | Основні характеристики | Функціональні особливості |
|---|---|---|
| Ресторан | Повний спектр послуг (обслуговування офіціантами, різноманітне меню), високий рівень сервісу, акцент на атмосферу та якість страв. | Орієнтований на тривале перебування клієнтів, може мати різний ціновий рівень, спеціалізовану кухню, закриті та відкриті зони, підходить для святкових заходів і формальних зустрічей. |
| Бар | Основний акцент на напоях, особливо алкогольних, наявність закусок та легких страв, часто є розважальні елементи (музика, танцювальні вечори). | Створює місце для соціалізації, відпочинку і розваг, привертає молодіжну аудиторію, працює переважно у вечірній та нічний час. |
| Кафе | Більш демократичний рівень обслуговування та цін, обмежене меню, неформальна атмосфера, часто працює на постійних клієнтів. | Підходить для щоденних відвідувань, зустрічей, легких перекусів. Різні цінові категорії дозволяють задовольнити попит широкої аудиторії |
| Їдальня | Заклад для швидкого харчування на робочих місцях чи в навчальних закладах, пропонує прості страви за доступними цінами | Швидке обслуговування, мінімальні ціни. Орієнтована на працівників, студентів. Має фіксований режим роботи |
| Закусочна | Пропонує швидке обслуговування з фокусом на сендвічі, бургери, хот–доги та іншу «швидку їжу». | Обслуговує переважно клієнтів, які мають обмежений час для прийому їжі. |
| Піцерія | Спеціалізований заклад, основна страва – піца, іноді є інші італійські страви. | Орієнтована як на відвідування, так і на доставку піци, адаптована для сімейного відпочинку та зустрічей із друзями. |
| Кулінарія | Заклад, що готує та продає готові страви на виніс; різноманітне меню, включає холодні та гарячі закуски | Призначена для покупців, які бажають купити їжу на виніс, ідеальний варіант для офісних працівників або для організації харчування вдома без приготування. |
| Кіоск / Фургон | Мобільний або стаціонарний пункт, який пропонує швидкі перекуси (кава, морозиво, випічка). | Орієнтований на швидке обслуговування, зазвичай розташовується в зонах великого потоку людей. Гнучкість у зміні локацій. |

Заклади громадського харчування стикаються з низкою викликів, серед яких економічні та соціальні зміни, необхідність адаптації до нових тенденцій, таких як доставка їжі, та вплив сучасних технологій на обслуговування клієнтів. Війна, економічна криза, глобальна пандемія COVID–19 – усі ці

фактори суттєво вплинули на ринок громадського харчування, змусивши заклади оптимізувати витрати, переходити на нові формати обслуговування та посилювати заходи безпеки.

В умовах нестабільності підприємствам доводиться адаптуватися до нових вимог, що змушує керівників закладів громадського харчування переглядати свою систему управління та стратегію розвитку.

## 1.2 Принципи управління закладами громадського харчування

Управління закладами громадського харчування має свою специфіку та особливе значення завдяки комплексному поєднанню трьох основних функцій: виробництва, реалізації продукції та обслуговування клієнтів. Такий багатофункціональний підхід відрізняє цю галузь від харчової промисловості, яка зосереджена на виробництві продуктів, і від роздрібної торгівлі, що орієнтується на їх продаж. Особливістю є також тісний зв'язок виробничих процесів із змінами в попиті споживачів, що потребує від маркетингових служб передбачення коливань потоків клієнтів та оптимізації обслуговування.

Серед основних відмінностей також можна виділити те, що в закладах громадського харчування приготування продукції часто майже одночасно відбувається з її споживанням. Тому кулінарна продукція, за винятком заморожених продуктів, не підлягає тривалому зберіганню, що визначає високі вимоги до швидкості обслуговування. До того ж, ці підприємства часто територіально розосереджені для максимального зручності клієнтів, тому мережі ресторанів, кафе чи інших закладів розміщуються поруч із місцями роботи, навчання, відпочинку або проживання населення.

Ефективне управління закладом громадського харчування включає різні методи впливу на внутрішні процеси для вдосконалення виробництва, підвищення якості обслуговування та оптимізації витрат. Управлінські рішення, що приймаються керівниками таких підприємств, мають на меті досягнення стратегічних і оперативних цілей за рахунок злагодженої

діяльності всіх підрозділів. На підприємствах громадського харчування широко застосовуються функціональна та лінійно–функціональна системи управління, де персонал розподіляється на адміністративно–господарські, виробничі та торгово–обслуговуючі категорії. У великих закладах можуть бути введені додаткові посади керівників для окремих підрозділів, що дозволяє поліпшити контроль та підвищити ефективність діяльності кожного підрозділу. Така організаційно–функціональна структура управління забезпечує злагоджену роботу різних напрямків і сприяє задоволенню клієнтів, стабільному зростанню та розвитку закладу. Управління закладами громадського харчування вимагає комплексного підходу, який враховує різні принципи та методи для досягнення ефективності роботи, забезпечення якості обслуговування та підтримки задоволеності клієнтів. Основні принципи і методи управління закладами громадського харчування охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль, управління персоналом і стратегічне мислення. Розглянемо сутність основних принципів управління закладами громадського харчування (табл.1.2).

Таблиця 1.2– Основні принципи управління закладами громадського харчування

| Принцип управління | Опис принципу |
|---|---|
| Орієнтація на клієнта | Фокус на задоволенні потреб клієнтів через постійне вдосконалення обслуговування, аналіз ринку і вподобань споживачів |
| Якість та безпека | Дотримання стандартів безпеки та якості харчових продуктів, контроль інгредієнтів та гігієнічних норм у виробництві. |
| Економічна ефективність | Оптимізація витрат та управління ресурсами для досягнення фінансової стійкості та підвищення рентабельності закладу |
| Соціальна відповідальність | Дотримання екологічних стандартів, підтримка локальних виробників, забезпечення благополуччя персоналу. |
| Безперервне вдосконалення | Готовність до змін, впровадження інновацій у меню, обслуговування та управління для адаптації до нових умов ринку. |
| Ефективне управління персоналом | Розподіл обов'язків, мотивація персоналу, навчання та розвиток професійних навичок для досягнення високих стандартів. |

Орієнтація на задоволення потреб клієнтів є основою успішної діяльності закладів громадського харчування, адже саме розуміння очікувань та вподобань споживачів допомагає вибудовувати довготривалі відносини з ними, залучати нових відвідувачів та утримувати постійних клієнтів. Важливим аспектом є аналіз потреб ринку, що включає вивчення поточних тенденцій у сфері харчування та уподобань різних сегментів аудиторії, таких як вік, стиль життя, культурні особливості. Такий аналіз дозволяє закладам швидко реагувати на зміни у попиті, вводити нові позиції в меню, оновлювати інтер'єр, а також адаптувати стиль обслуговування відповідно до популярних очікувань клієнтів. Збір зворотного зв'язку від клієнтів також відіграє важливу роль у підтримці високого рівня задоволеності. Впровадження систем для отримання зворотного зв'язку, наприклад, опитувальників у закладах чи відгуків у соціальних мережах, надає корисну інформацію, яка допомагає зрозуміти, що саме цінують клієнти, а що потребує вдосконалення – це може бути якість обслуговування, швидкість обробки замовлень чи асортимент страв. Використовуючи такі дані, заклади можуть внести значущі зміни, що покращують досвід відвідувачів та зміцнюють їхню лояльність до закладу.

Крім того, персоналізація обслуговування є ефективним способом підвищити задоволеність клієнтів. Врахування індивідуальних уподобань, наприклад, адаптація страв для осіб з особливими дієтичними потребами, дозволяє кожному клієнту відчути увагу до своїх потреб. Використання технологій, зокрема програм лояльності та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів, сприяє ще більшій персоналізації обслуговування, що робить досвід відвідування закладу приємнішим і зміцнює лояльність.

Значною складовою орієнтації на клієнта є також підтримка високих стандартів обслуговування. Це передбачає постійне навчання персоналу, що забезпечує дотримання стандартів якості та сприяє розвитку комунікаційних навичок, які є важливими у роботі з клієнтами. Стандартизація обслуговування дозволяє персоналу дотримуватися єдиного підходу до роботи, забезпечуючи стабільно високий рівень задоволеності клієнтів.

Постійне вдосконалення та адаптація до нових умов ринку також є обов'язковим компонентом клієнтоорієнтованої стратегії. На основі зворотного зв'язку та регулярного аналізу ринку заклади можуть оновлювати меню, інтер'єр, маркетингові стратегії та навіть змінювати процеси обслуговування, щоб залишатися актуальними й привабливими для клієнтів. Новітні технології, такі як онлайн–замовлення, інтерактивні екрани для самостійного вибору страв, мобільні додатки та інші інноваційні рішення, створюють додаткову зручність для відвідувачів, що підвищує їхню задоволеність від обслуговування.

Таким чином, орієнтація на клієнта – це безперервний процес удосконалення, який вимагає уважного ставлення до змін у потребах та очікуваннях клієнтів, а також оперативної реакції на нові тенденції ринку. Такий підхід дозволяє закладам громадського харчування не лише залучати нових відвідувачів, а й утримувати постійних клієнтів, що є запорукою успішного розвитку бізнесу в умовах конкуренції.

Забезпечення стандартів якості та безпеки харчових продуктів є одним із ключових аспектів роботи будь–якого закладу громадського харчування. Цей принцип орієнтований на забезпечення якості інгредієнтів, контроль технологічних процесів, дотримання гігієнічних вимог і, врешті–решт, надання клієнтам безпечної і якісної продукції.

Насамперед, контроль якості починається з ретельного відбору постачальників та сировини. Заклади мають забезпечувати, щоб усі інгредієнти, які використовуються у приготуванні страв, відповідали встановленим стандартам якості і проходили регулярні перевірки. Це стосується як перевірки документації (сертифікатів якості та безпеки), так і візуального огляду продукції. Вибір надійних постачальників з хорошою репутацією допомагає зменшити ризик використання неякісних або небезпечних продуктів. Ще одним важливим аспектом є дотримання технологічних процесів, які включають усі стадії підготовки, обробки та приготування продуктів. На кожному етапі важливо слідувати технологічним

картам, що визначають послідовність дій, температуру, час обробки та інші важливі параметри, які впливають на якість готового продукту. Дотримання цих процесів допомагає уникнути ризиків, пов'язаних із недостатньою обробкою продуктів або їхнім надмірним впливом, що може знижувати якість страв. Гігієнічні норми та санітарні правила також є важливою частиною системи управління якістю. Це передбачає як дотримання особистої гігієни співробітників, так і регулярне прибирання та дезінфекцію обладнання, інструментів та робочих поверхонь. Наприклад, для забезпечення санітарних умов кухонні поверхні мають регулярно оброблятися, а співробітники повинні дотримуватися правил особистої гігієни та носити захисний одяг. Це дозволяє зменшити ризик потрапляння шкідливих бактерій або інших забруднювачів у їжу. Регулярний внутрішній контроль і перевірки є ще одним елементом підтримки стандартів якості та безпеки. У рамках цього процесу менеджмент може використовувати спеціальні чек–листи для моніторингу дотримання всіх необхідних процедур і стандартів. Більше того, багато закладів громадського харчування запроваджують систему управління якістю, таку як HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка допомагає ідентифікувати можливі ризики на різних етапах виробництва і впроваджувати превентивні заходи для їх усунення.

Забезпечення безпеки продуктів і дотримання стандартів якості є не лише законодавчою вимогою, але і важливим фактором для підтримки довіри клієнтів. Клієнти, які знають, що заклад уважно ставиться до питань якості і безпеки, більш схильні до повторних відвідувань і рекомендують його іншим. Таким чином, дотримання високих стандартів якості та безпеки є важливим компонентом успішного функціонування і розвитку будь–якого закладу громадського харчування.

Принцип економічної ефективності в управлінні закладами громадського харчування має важливе значення для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Його реалізація передбачає оптимізацію витрат, розробку ефективних і рентабельних бізнес–моделей, а також належне

управління фінансовими потоками, що допомагає максимізувати прибутковість і знизити фінансові ризики. Одним із основних аспектів економічної ефективності є ефективне використання ресурсів. Власники та керівники закладів громадського харчування повинні максимально раціонально розподіляти доступні матеріальні ресурси (продукти, обладнання, інвентар) та трудові ресурси (персонал). Наприклад, правильне планування закупівель і мінімізація відходів допомагають знижувати витрати на сировину, а оптимізація робочих процесів дозволяє зменшити витрати часу і зусиль персоналу, підвищуючи загальну продуктивність. Важливою складовою є розробка рентабельних бізнес–моделей, які передбачають не лише збільшення доходів, але й контроль над витратами. Це включає визначення оптимальних цін на продукцію, аналіз ринку та конкурентів, а також постійний моніторинг фінансових показників підприємства. Наприклад, оцінка витрат на маркетинг, рекламу та інші комунікаційні заходи дозволяє правильно розставити акценти в стратегії залучення клієнтів, не перевищуючи бюджет.

Управління фінансовими потоками є важливим компонентом для забезпечення економічної ефективності закладу. Сюди входить контроль за витратами на енергію, матеріали та персонал. Всі ці елементи потребують постійного моніторингу та коригування, оскільки зниження витрат на енергоносії та матеріали дозволяє значно зменшити загальні витрати підприємства. Наприклад, впровадження енергозберігаючих технологій або використання більш економічних постачальників може значно знизити витрати на комунальні послуги та матеріали. Ефективне використання людських ресурсів також є важливим аспектом економічної ефективності. Організація роботи персоналу, яка включає оптимізацію графіків, підвищення кваліфікації співробітників, а також мотивацію та розвиток персоналу, дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити якість обслуговування та зменшити витрати на навчання і підбір нових працівників. Таким чином, принцип економічної ефективності забезпечує стабільне функціонування закладу громадського харчування, дозволяє знижувати витрати і підвищувати

прибутковість, що в результаті сприяє збільшенню конкурентоспроможності і стійкості підприємства в умовах змінного ринку.

Принцип соціальної відповідальності є важливою складовою діяльності закладів громадського харчування, оскільки вони не тільки забезпечують потреби споживачів, але й відіграють значну роль у формуванні позитивного соціального та екологічного іміджу. Суспільство все більше цінує заклади, які дотримуються високих етичних норм та активно сприяють розвитку соціальних ініціатив, що виходять за межі звичайного бізнесу. Одним із основних аспектів соціальної відповідальності є дотримання екологічних норм. Заклади харчування мають важливу роль у мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Це включає заходи з економії енергоресурсів, управління відходами та використання екологічно чистих продуктів. Наприклад, заклади можуть застосовувати екологічно чисті пакувальні матеріали, знижувати рівень використання пластику, впроваджувати системи сортування відходів і переробки. Додатково, важливим є використання енергозберігаючих технологій для зниження споживання енергії, що має не лише економічний, але й екологічний ефект. Підтримка локальних виробників є ще однією важливою складовою принципу соціальної відповідальності. Заклади громадського харчування можуть активно співпрацювати з місцевими постачальниками продуктів, що дозволяє не тільки забезпечити високу якість продуктів, але й сприяти розвитку місцевої економіки. Це підтримує місцевих фермерів, виробників та інші підприємства, що працюють у певних регіонах. Крім того, закупівля локальних продуктів часто є більш стійкою з екологічної точки зору, оскільки зменшується потреба в транспортуванні продуктів на великі відстані, що сприяє зниженню викидів парникових газів.

Сприятливий вплив на добробут персоналу є невід'ємною частиною соціально відповідального управління. Заклади харчування повинні створювати умови для розвитку своїх працівників, забезпечувати їм соціальні гарантії, справедливі умови праці та конкурентоспроможну заробітну плату.

Створення комфортного та безпечного середовища для роботи, підтримка ініціатив співробітників і мотиваційних програм дозволяють не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й знижувати плинність кадрів, покращуючи загальний клімат у колективі. Таким чином, принцип соціальної відповідальності у закладах громадського харчування не обмежується лише бізнес–процесами, але охоплює широкий спектр дій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Він включає як етичні аспекти, так і практичні заходи для поліпшення умов праці та життя всіх учасників цього процесу: від працівників до клієнтів і громади в цілому.

Принцип безперервного вдосконалення є однією з основ управління закладами громадського харчування, оскільки ринок і потреби споживачів постійно змінюються. Для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи, заклади повинні бути готовими адаптуватися до нових умов і постійно вдосконалювати свої процеси. Це вимагає впровадження інновацій, адаптації до нових тенденцій та змін у технологіях обслуговування і приготування страв. Одним із важливих аспектів цього принципу є впровадження інноваційних рішень у обслуговуванні клієнтів. Нові підходи до обслуговування, такі як використання мобільних додатків для замовлення, онлайн–бронювання столиків або інтерактивні меню, можуть значно покращити взаємодію з гостями та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Водночас, важливим є й удосконалення процесу обслуговування в залі, що може включати автоматизацію деяких процесів, застосування новітніх технологій для підвищення ефективності роботи персоналу і зменшення часу очікування клієнтів. Окрім інновацій в обслуговуванні, принцип безперервного вдосконалення також включає адаптацію меню до нових вимог споживачів. Зміни в харчових уподобаннях, зокрема зростаючий попит на здорове харчування, органічні продукти, вегетаріанські або веганські страви, вимагають від закладів громадського харчування швидко реагувати на ці зміни, оновлюючи меню відповідно до сучасних тенденцій. Це дозволяє не

тільки задовольняти потреби гостей, але й підтримувати інтерес до закладу, привертаючи нових клієнтів. Безперервне вдосконалення також охоплює впровадження сучасних технологій у процес приготування їжі та управління. Наприклад, використання автоматизованих систем для обліку запасів, управління замовленнями та фінансовими потоками дозволяє знизити витрати, підвищити точність роботи та прискорити обробку замовлень. Новітні технології приготування, як то вакуумне готування або використання спеціалізованих кухонних пристроїв, можуть покращити якість страв і скоротити час на їх приготування. Таким чином, принцип безперервного вдосконалення є ключовим для досягнення високої конкурентоспроможності та стабільного розвитку закладів громадського харчування. Постійне оновлення послуг, меню, технологій і підходів до роботи допомагає закладу не лише задовольняти актуальні потреби клієнтів, але й підтримувати інтерес до бренду в умовах змінного ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація всіх принципів і методів управління дозволяє закладам громадського харчування ефективно працювати в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та мінливих уподобань клієнтів. Успішне управління залежить від злагодженої роботи персоналу, якості страв і обслуговування, фінансової стійкості та відповідності закладу сучасним вимогам ринку.

## 1.3 Вплив кризових умов на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу

Сфера ресторанних послуг активно розвивається в умовах постіндустріального етапу економічного розвитку. Вона відзначається впровадженням нових послуг і технологій у ресторанному сервісі, а також змінюється під впливом глобалізаційних процесів, що ставить питання конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Сучасні умови на ринку ресторанних послуг змушують підприємства розробляти інноваційні стратегії

для збереження та розвитку свого бізнесу, а також для адаптації до змін, зокрема під час економічних криз.

Ці зміни вимагають від закладів ресторанного бізнесу не лише впровадження нових механізмів управління, але й постійного вдосконалення їх діяльності для підвищення ефективності. Зокрема, підприємства повинні враховувати різноманітні фактори, що впливають на функціонування галузі, серед яких важливу роль відіграє здатність адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Це включає в себе як економічні, так і соціальні виклики, з якими стикаються підприємства.

Громадське харчування є однією з важливих складових соціальної сфери, і його ефективність не тільки відображає рівень задоволення споживачів, а й взаємопов’язана з вирішенням численних соціальних проблем. Високий рівень якості послуг, забезпечення здоров’я та безпеки клієнтів мають важливе значення для розвитку цього сектору. Водночас, розвиток ресторанного бізнесу стає все більш привабливим для іноземних інвесторів, що шукають можливості для вкладень в Україні, оскільки галузь є значущою частиною економіки країни.

Наразі більшість підприємств ресторанного бізнесу мають багатопрофільний характер, що дозволяє їм не лише задовольняти фізіологічні потреби відвідувачів у харчуванні, а й виконувати функції культурного і дозвіллєвого центру. Ресторанні заклади часто пропонують культурно–розважальні програми та інші послуги, що підвищують їх привабливість для широкого кола споживачів. Такі підприємства сприяють розвитку туристичної інфраструктури, створюють нові робочі місця та підвищують економічну активність в регіоні.

У сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу взаємодіють з іншими секторами, такими як торгівля, туризм, культура і соціальний захист. Такі зв'язки допомагають створювати більш стійку і ефективну інфраструктуру, яка відповідає сучасним вимогам ринку. Важливо зазначити, що ресторанний бізнес є частиною сфери громадського харчування і не

обмежується лише сімейним харчуванням. Коли харчування виходить за межі одного домогосподарства, воно стає частиною більш широкого соціального процесу.

Підприємства, що спеціалізуються на індивідуальному організованому харчуванні, обслуговують відвідувачів, які мають різний соціальний статус, і часто пропонують більш персоніфіковані послуги з розширеним асортиментом страв. Такі заклади можуть бути частиною міської інфраструктури і орієнтовані на різноманітні категорії споживачів. Зі зміною умов на ринку ресторанного бізнесу кожен тип підприємства потребує індивідуальної системи управління та ефективного економічного механізму. Це дозволяє закладам адаптуватися до змін, зберігаючи високу конкурентоспроможність та задовольняючи попит споживачів.

Підприємства громадського харчування виконують важливу соціальну роль, зокрема в контексті раціоналізації використання часу своїх відвідувачів. Це особливо актуально для закладів, які є частиною соціальної інфраструктури на рівні вищого управління. Залежно від специфіки виконуваних економічних та соціальних функцій, підприємства ресторанного бізнесу мають різні технології та форми обслуговування споживачів. Наприклад, підприємства швидкого харчування орієнтовані на скорочення часу, який відвідувачі витрачають на приготування та споживання їжі, тоді як ресторани з широким спектром культурних і дозвіллєвих послуг пропонують більш різноманітне меню і створюють умови для більш тривалого перебування гостей.

Сфера ресторанного бізнесу також має значний вплив на рівень зайнятості населення, що є важливою соціальною функцією. Висока частка ручної праці в цій галузі, в поєднанні з динамічним економічним зростанням, робить ресторанний бізнес важливим чинником, що сприяє зниженню рівня безробіття та забезпечує зайнятість на різних рівнях ринку праці. Це дозволяє не тільки забезпечити робочі місця, але й здійснювати позитивний вплив на структуру ринку праці і на його трансформацію.

Участь підприємств ресторанного бізнесу в розв'язанні соціальних проблем є важливою складовою на всіх рівнях управління економікою: від макрорівня до мікрорівня. Галузь функціонує як соціальний інститут, що допомагає вирішувати соціальні завдання суспільства, забезпечуючи не лише фізіологічні потреби населення, а й сприяючи соціалізації та культурному розвитку. В умовах урбанізації ресторанний бізнес відіграє особливу роль у пом'якшенні проблем мегаполісів і великих культурних центрів, допомагаючи створювати умови для культурного розвитку та туризму.

Завдяки розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму, ресторани стають важливими компонентами туристичних комплексів, заповідників та інших культурно–розважальних закладів. Підприємства ресторанної сфери активно взаємодіють з іншими елементами туристичної інфраструктури, такими як музеї, театри, культурні та розважальні центри, що формує комплексний соціально–культурний продукт і сприяє розвитку культурного туризму. Особливо важливу роль ресторанний бізнес відіграє у процесі взаємопроникнення національних культур. Ресторанні заклади виступають як носії національних кулінарних традицій, популяризуючи національні страви та культуру приготування їжі на міжнародному рівні.

Отже, ресторанний бізнес є важливим елементом у вирішенні соціально–економічних завдань на рівні країни та регіону. Ефективність і креативність управлінських рішень, прийнятих власниками та менеджерами ресторанних підприємств, є критичними для подальшого розвитку галузі, особливо в умовах кризи. Адаптивність організацій, їх здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та на конкуренцію, знаходити нові ніші на ринку, має важливе значення для успішного функціонування підприємств. Розвиток нових концепцій обслуговування та гнучка адаптація до змін на регіональних ринках ресторанних послуг дозволяє забезпечити їх сталий розвиток і задоволення попиту населення.

Для виокремлення найбільш значущих чинників зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність та стійкість ресторанної сфери до наслідків війни, проаналізуємо табл. 1.3.

Таблиця 1.3– Чинники впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність ресторанної сфери в умовах війни та економічної кризи

| Чинник впливу | Опис |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Економічні чинники | |
| Інфляція та рівень цін | Вплив на витрати закладів, підвищення цін на продукти і послуги, зниження попиту через високу вартість |
| Зміни у рівні доходів населення | Зменшення доходів знижує попит на послуги ресторанної індустрії. |
| Податкова політика та державні регулювання | Вплив податкових ставок, субсидій, ліцензування та інших державних норм на функціонування ресторанного бізнесу. |
| Політичні та соціальні чинники | |
| Політична стабільність | Політична нестабільність або кризи можуть впливати на споживчий попит та інвестиції. |
| Соціальні зміни та культурні тенденції | Зміни в уподобаннях споживачів можуть визначати попит на різні види обслуговування, включаючи здорове харчування. |
| Технологічні чинники | |
| Інновації та автоматизація | Впровадження нових технологій для поліпшення обслуговування, економії витрат та підвищення ефективності. |
| Інтернет та маркетинг | Онлайн–платформи для замовлення їжі та соціальні мережі стають важливими каналами для просування бізнесу. |
| Екологічні чинники | |
| Зміни клімату та екологічні проблеми | Вплив кліматичних змін на доступність продуктів і збільшення витрат на енергію та ресурси |
| Екологічні ініціативи | Впровадження сталого розвитку та екологічних практик як конкурентна перевага. |

Продовження табл.1.3

| 1 | 2 |
|---|---|
| Туристичні та демографічні чинники | |
| Попит на туристичні послуги | Ресторанна індустрія залежить від туризму, зовнішнього та внутрішнього, що впливає на попит. |
| Демографічні зміни | Зміни в структурі населення, зокрема старіння нації та потреби певних вікових груп. |
| Конкуренція та інновації | |
| Конкуренція на ринку | Наявність конкурентів змушує заклади постійно оновлювати стратегії і покращувати якість обслуговування. |
| Модні тренди та інновації в меню | Популярність нових кулінарних напрямків і технологій в приготуванні їжі. |
| Пандемії та глобальні кризи | |
| Епідемії та глобальні кризи | Вплив пандемій (наприклад, COVID–19) на зниження кількості відвідувачів та економічні втрати. |
| Підприємницька діяльність та управлінські рішення | |
| Компетенція керівництва та менеджмент | Вплив на ефективність управління бізнесом, здатність адаптуватися до змін і кризових ситуацій. |
| Фінансова стабільність | Наявність резервних фондів, здатність залучати інвестиції та фінансова дисципліна підприємства. |

Сьогодні ресторанний сектор України переживає важкі часи через ескалацію військових дій. Проте, незважаючи на ці серйозні виклики, галузь демонструє певну стійкість, що дозволяє деяким підприємствам продовжувати свою діяльність. Через наслідки війни, підприємства змінюють свою стратегію, адаптуючи послуги та методи ведення бізнесу до нових умов. Сьогодні багато закладів зосереджуються на наданні послуг, що відповідають актуальним вимогам часу, зокрема забезпеченню харчуванням та інших важливих категорій населення. Також активно впроваджуються волонтерські ініціативи, що підвищують соціальну значущість підприємств сфери гостинності. Зростає важливість корпоративної соціальної відповідальності, яка включає розвиток персоналу, підтримку Збройних Сил України, надання пільг для військових та організацію заходів для біженців. Ці ініціативи стають

особливо актуальними в умовах війни, адже важливо не лише забезпечувати клієнтів послугами, а й створювати безпечні умови та надавати психологічну підтримку тим, хто потребує допомоги.

# РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ MCDONALD'S В УМОВАХ ВІЙНИ

## 2.1. Особливості управлінської системи McDonald's: глобальний і локальний контекст

Компанія McDonald's є одним з найбільших у світі брендів у сфері швидкого харчування, яка оперує на глобальному рівні та активно адаптується до місцевих умов у різних країнах. Її управлінська система складається з багатьох рівнів, що дозволяють успішно управляти таким масштабним бізнесом на міжнародному ринку, при цьому враховуючи місцеві особливості та вимоги.

McDonald's відомий своєю здатністю адаптувати свої стратегії до різних ринків, зберігаючи при цьому ключові елементи бренду та стандартів якості. Глобальна стратегія компанії полягає в розвитку і підтримці своєї франшизної моделі, що дозволяє здійснювати експансію в різні країни.

Однією з основних складових управлінської системи McDonald's є її франшизна модель. Франчайзинг дозволяє компанії швидко розширювати свою присутність на нових ринках, одночасно зменшуючи власні витрати на розвиток нових закладів. У цьому випадку франчайзі є самостійним власником ресторану, але вони зобов'язані дотримуватись стандартів і процедур, визначених компанією.

Франчайзинг також дозволяє McDonald's ефективно контролювати якість і уніфікацію обслуговування по всьому світу, забезпечуючи споживачам однаковий рівень сервісу та продуктів, незалежно від місця розташування. Це включає в себе використання стандартних технологічних процесів, інструкцій з обслуговування клієнтів, системи управління персоналом та фінансів, що забезпечує високу ефективність на всіх етапах операційної діяльності.

McDonald's є глобальним брендом, що має значний вплив на ринок швидкого харчування. Бренд McDonald's асоціюється з певними цінностями, такими як швидкість обслуговування, доступність, стандарт високої якості і зручність для споживачів. Глобальне управління брендом включає постійний моніторинг споживчої думки, маркетингові кампанії, а також інвестиції в розвиток нових продуктів і послуг, які відповідають запитам різних ринків.

На глобальному рівні компанія здійснює маркетингову діяльність за допомогою масштабних рекламних кампаній, які включають телевізійну рекламу, рекламу в інтернеті та соціальних мережах, співпрацю з відомими брендами та знаменитостями. Це дозволяє підтримувати високий рівень впізнаваності бренду в різних країнах.

Один із важливих аспектів управлінської системи McDonald's – це ефективне управління ланцюгами постачання. Компанія здійснює закупівлю інгредієнтів та іншої продукції від серйозних постачальників на міжнародному рівні. Важливість надійних постачальників для McDonald's полягає в тому, що якість їжі та консистентність продукції повинні залишатися на високому рівні, незважаючи на глобальний масштаб бізнесу.

Система постачання McDonald's включає в себе не тільки вибір надійних постачальників, а й моніторинг їхніх виробничих процесів, забезпечення сталості поставок та адаптацію до змін на ринку сировини. Крім того, компанія активно працює над оптимізацією логістичних процесів, що дозволяє знижувати витрати та покращувати ефективність роботи.

Оскільки McDonald's працює в різних країнах, його управлінська система повинна бути адаптованою до конкретних локальних умов. Локалізація стратегії є важливим елементом у процесі залучення місцевих споживачів, забезпечення їхніх потреб та дотримання законодавчих вимог кожної країни.

Однією з ключових рис управлінської системи McDonald's є здатність адаптувати своє меню до місцевих смаків. Наприклад, в Індії McDonald's пропонує вегетаріанські страви, такі як МакАлу Тіккі, оскільки більшість

населення цієї країни є вегетаріанцями. У Японії меню включає страви з рису і соєвого соусу, а в Китаї компанія пропонує страви з локальними інгредієнтами, такими як пельмені або лапша.

Крім того, меню McDonald's адаптується не лише до смакових вподобань, але й до культурних традицій. У деяких країнах на релігійних підставах змінюється склад продуктів, наприклад, в мусульманських країнах ресторани McDonald's пропонують страви, приготовані відповідно до стандартів халяльної їжі.

Маркетингові стратегії McDonald's на місцевих ринках також потребують адаптації до культурних та соціальних умов. У кожній країні компанія застосовує унікальні маркетингові стратегії, враховуючи особливості місцевого ринку, звички, мову і навіть сезонні фактори. Наприклад, в Україні McDonald's активно проводить рекламні кампанії на основі святкових періодів, таких як Різдво або Великдень, пропонуючи спеціальні страви або акції.

Особливу увагу McDonald's приділяє соціальним мережам. Використання платформ, таких як Facebook, Instagram та Twitter, дозволяє бренду взаємодіяти з місцевими споживачами, впроваджувати акції, проводити конкурси та отримувати безпосередній зворотний зв'язок від клієнтів.

Кожен ринок має свої законодавчі вимоги та правила щодо харчових продуктів, гігієни, праці та безпеки. Управлінська система McDonald's на локальному рівні активно співпрацює з місцевими органами влади, щоб забезпечити відповідність всім вимогам і стандартам. Це включає в себе адаптацію продуктів до місцевих вимог щодо безпеки харчових продуктів, застосування відповідних стандартів для сертифікації страв, а також забезпечення належного рівня гігієни та якості обслуговування.

Компанія McDonald's регулярно оновлює свої стратегії відповідно до змін у регуляціях різних країн. Це дозволяє забезпечити не лише успішну

діяльність на кожному ринку, але й підтримувати високий рівень репутації серед споживачів.

Взаємодія між глобальними та локальними стратегіями є важливим аспектом управлінської системи McDonald's. Глобальна стратегія визначає основні напрямки розвитку компанії, а локальні стратегії адаптуються до особливостей місцевих ринків. Цей підхід дозволяє компанії успішно поєднувати стандарти якості та обслуговування з урахуванням специфіки різних країн, що дозволяє їй залишатись лідером у галузі швидкого харчування.

В результаті McDonald's залишається одним із найбільш успішних брендів у світі, здатним поєднувати глобальну стандартизацію з місцевою адаптацією. Така гнучка та адаптивна управлінська система дозволяє компанії не лише підтримувати лідерство, а й постійно розвиватися в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції.

## 2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії McDonald's

Компанія McDonald's була заснована в 1940 році братами Діком і Макдональдом, коли вони відкрили свій перший ресторан у Сан–Бернардіно, Каліфорнія. У 1948 році компанія розробила інноваційну концепцію «швидкої їжі», яка змінила індустрію харчування по всьому світу. У 1954 році Рей Крок, бізнесмен, придбав ексклюзивні права на франшизу у братів Макдональд і через рік відкрив свій перший ресторан McDonald's у місті Дес–Плейнс, штат Іллінойс, який зараз є музеєм компанії. У 1955 році Крок об'єднався з McDonald's Systems Corporation, яка в 1960 році змінила назву на McDonald's Corporation. У 1961 році Рей Крок повністю викупив всі права на компанію. Асортимент ресторанів включає гамбургери (зокрема відомий «Біг Мак»), сендвічі, картоплю фрі, десерти, напої та інші страви. У більшості країн мережа продає алкогольні напої, але в Україні ресторани McDonald's пропонують лише безалкогольні продукти.

McDonald's є однією з найбільших мереж швидкого харчування в світі, що налічує понад 40 000 ресторанів у більш ніж 100 країнах. Це дає компанії значну частку на ринку фастфуду і впливає на глобальні економічні тенденції в індустрії харчування. Проаналізуємо основні економічні характеристики галузі для компанії «McDonald's» в табл.2.1

McDonald's, як акціонерна компанія, постійно прагне підтримувати зростання та конкурентоспроможність на ринку швидкого харчування. Це дозволяє залучати нових інвесторів і підтримувати інтерес до бренду. Наразі мережа налічує понад 40 тисяч закладів у більш ніж 100 країнах світу, а кількість ресторанів щорічно зростає. Наприклад, кожні 5–15 годин відкривається нова торговельна точка. В Україні на даний момент працює 109 ресторанів McDonald's, зокрема в 24 містах та 4 селах. Після тимчасового припинення діяльності через повномасштабне вторгнення росії в 2022 році, компанія відновлює свою діяльність на території України, починаючи з Києва та західних регіонів. Найбільша кількість ресторанів McDonald's розташована в США, де в 2021 році їх було понад 13 400. У той час, як на Кубі є лише один заклад мережі, а в Гренландії, Африці та кількох країнах Європи, таких як Ісландія та Македонія, ресторани McDonald's відсутні. Географічно ринок ресторанного бізнесу поділяється на міжнародний, регіональний і національний рівні. Невелика кількість компаній працює на міжнародному ринку, маючи представництва в різних країнах. McDonald's належить до таких компаній, зважаючи на свою глобальну мережу. Згідно з аналітичними даними, найбільш популярні формати ресторанного бізнесу включають мережі швидкого харчування, casual ресторани і вуличну їжу (street food), які орієнтовані на середній та нижчий рівень доходів клієнтів. Це дозволяє McDonald's успішно конкурувати з іншими підприємствами в галузі, пропонуючи різноманітність послуг і конкурентоспроможні ціни.

Таблиця 2.1 – Основні економічні характеристики галузі

| Показник | Характеристика |
|---|---|
| Розмір ринку | Річний дохід 14,1 млрд грн.<br>За підсумками 2020 року зменшився майже на 4 тис. закладів (20%) – з 18,6 тис. до 14,7 тис., а обсяг ресторанного ринку (в грошовому еквіваленті) скоротився майже на 30% |
| Масштаб конкуренції | міжнародний |
| Темп зростання ринку | 3% |
| Стадія життєвого циклу галузі | зрілість |
| Кількість компаній у галузі | 106 закладів в Україні |
| Споживачі | Україна |
| Ступінь вертикальної інтеграції | Маючи діяльність у майже 100 країнах світу, продаючи гамбургери, картоплю фрі, морозиво та напої, забезпечуючи успішну зворотну інтеграцію всього ланцюга постачання. Компанія створила власну фабрику для закупівлі сировини для приготування їжі.<br>Крім того, компанія вирощує власну сільськогосподарську продукцію, щоб підтримувати якість і забезпечувати однакову продукцію клієнтам у всьому світі. Завдяки цій зворотній інтеграції «McDonald's» досяг своєї долі стати брендом глобального харчового ланцюга, водночас забезпечуючи співвідношення ціни та якості для лояльної клієнтської бази по всьому світу. |
| Вхід та вихід із галузі | Помірні труднощі входу та виходу в галузь |
| Технології/інновації | Розрахунок безконтактними банківськими картами Visa PayWave і MasterCard PayPass.<br>Замовлення можна оформити та оплатити в терміналі самообслуговування.<br>Офіційне додаток McDonald's Ukraine дозволяє дізнаватися ціни в «McDonald's», останні акції та новини, а також знаходити найближчі ресторани мережі в місті. |
| Характеристика продукції | Висока ступінь стандартизації, 70% українських інгредієнтів, цікаві новинки, якісні та свіжі продукти. |
| Економія на масштабі виробництва | Помірна, всі компанії мають практично однакові виробничі витрати |
| Ефект навчання | Не є ключовим в цій галузі |
| Завантаження виробничих потужностей | 95–100%, стабільність прибутку. |
| Привабливість галузі | Приваблива |

В умовах економічної нестабільності McDonald's продовжує інвестувати в розвиток мережі. За останній час компанія вклала понад 26 мільйонів доларів у нове будівництво та реставрацію закладів. Водночас у 2021 році інвестиції у розвиток склали близько 42 мільйонів доларів.

Попри складні економічні умови, включаючи пандемію COVID–19, McDonald's зберігає стійкість завдяки багатоканальності, яка допомогла компанії впоратися з кризою. Однак, у 2020 році кількість клієнтів зменшилася на 20% порівняно з попереднім роком, а продажі впали майже на 4%. Проте компанія залишалася активним платником податків (1,5 мільярда доларів) і утримала значну кількість працівників – 10 000 осіб.

У 2021 році компанія продовжила активно інвестувати в розвиток та адаптацію своїх послуг до нових умов, а також в корпоративну соціальну відповідальність, зокрема надання підтримки Збройним Силам України та соціальні ініціативи для місцевих громад.

Рис 2.1. "Сегментація ринку відносно вподобань щодо різних кухонь світу" ілюструє різноманітність споживчих переваг, які існують серед клієнтів на ринку швидкого харчування, зокрема для мережі McDonald's. Визначення попиту на різні типи кухонь, такі як американська, японська та українська, є важливим етапом для адаптації стратегії компанії в різних країнах.

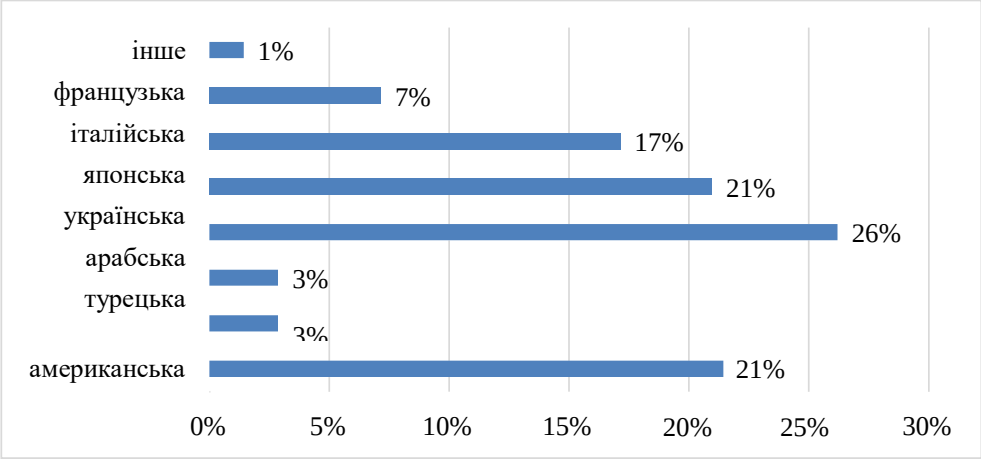



Рис. 2.1. Сегментація ринку відносно вподобань щодо різних кухонь світу

McDonald's, як глобальна мережа, прагне задовольняти потреби різних споживачів, пропонуючи асортимент продуктів, що відображають смаки та традиції кожного регіону. Наприклад, американська кухня є основною в меню McDonald's завдяки класичним стравам, таким як гамбургери і картопля фрі. Однак компанія також активно адаптує своє меню під локальні вподобання, включаючи елементи місцевої кухні, що дозволяє залучати ширшу аудиторію, як це спостерігається в Україні, де популярними є традиційні українські страви. Сегментація ринку, що базується на перевагах споживачів, дозволяє McDonald's краще орієнтуватися на різноманітні смаки та вимоги клієнтів, що є особливо важливим у кризові моменти, коли зміни в попиті можуть бути швидкими та непередбачуваними. Компанія також активно використовує інноваційні стратегії, зокрема вегетаріанські та здорові варіанти меню, щоб задовольнити зростаючий інтерес до таких продуктів.

Рис. 2.2 "Популярність закладів швидкого харчування серед жителів Дніпра" демонструє поточні тенденції та вподобання мешканців міста щодо вибору місць для харчування в умовах швидкого темпу життя.

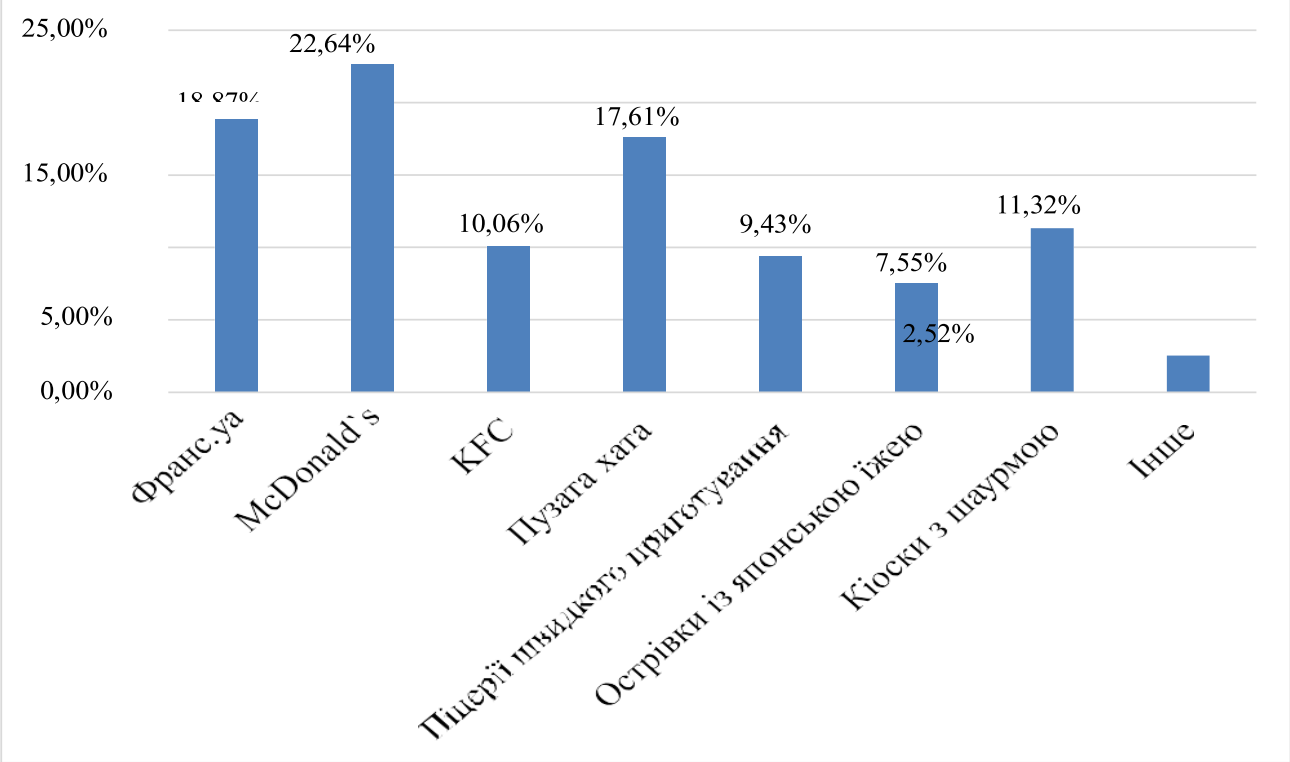



Рис. 2.2. Популярність закладів швидкого харчування серед жителів Дніпра

У цьому контексті McDonald's займає одну з лідируючих позицій серед конкурентів, оскільки його мережа ресторанів пропонує швидке, зручне та доступне харчування для широкої аудиторії. Рисунок показує, що серед жителів Дніпра особливо популярними є заклади швидкого харчування, які пропонують класичні страви американської кухні, такі як гамбургери, картопля фрі та напої. McDonald's, з його зрозумілою концепцією швидкого обслуговування та стабільною якістю продуктів, продовжує залишатися у фаворі серед місцевих споживачів, зокрема завдяки популярності своїх фірмових страв, таких як "Біг Мак" та різноманітні комбо–набори. У той же час важливою частиною успіху McDonald's є здатність адаптувати меню до локальних смаків. У Дніпрі компанія активно використовує можливості для впровадження українських страв та нових інноваційних пропозицій, що дозволяє їй утримувати високий рівень популярності серед місцевих споживачів і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами оберемо декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 –Аналіз прямих конкурентів на ринку

| № | Показники | Об'єкт дослідження | Прямі конкуренти | | | | Розрахунок рівня конкуренції в галузі(kr) за окремими показниками |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | А | В | С | Д | Е | |
| 1 | Цінова політика | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 |
| 2 | Якість продукції | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,8 |
| 3 | Швидкість обслуговування | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,8 |
| 4 | Географічна доступність | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 |
| Розрахунок рівня конкуренції в галузі (kr) заокремими конкурентами: | | | | | | | 3,7 |

Умовні позначення:

А − Mcdonald's

В – Франс.уа

С – KFC

Д – Пузата хата

Е – Кіоски з шаурмою

Враховуючи стратегічну групу конкурентів, McDonald's має стабільну конкурентну перевагу завдяки масштабності, відомому бренду та здатності швидко адаптувати свої стратегії до змін на ринку. Існує високий рівень конкуренції серед великих брендів, зокрема в аспекті інновацій у меню та обслуговуванні, що сприяє збереженню високої конкурентоспроможності всіх учасників. Цінова конкуренція є важливим аспектом у боротьбі за споживача, що дозволяє певним конкурентам пропонувати більш доступні варіанти без втрати якості обслуговування. Таким чином, стратегічна група конкурентів вказує на інтенсивну конкуренцію в галузі, в якій компанії використовують різні стратегії для залучення та утримання клієнтів, що є важливим чинником для визначення подальшої конкурентоспроможності McDonald's на ринку.

Конкуренція на ринку швидкого харчування є інтенсивною, і McDonald's стикається з потужними суперниками, такими як KFC, а також з місцевими закладами, які спеціалізуються на шаурмі та інших швидких перекусах. Варто зауважити, що вподобання споживачів на продукцію швидкого приготування висока, але це не може суттєво вплинути на розвиток компанії McDonald's, оскільки відрізняється метод приготування тієї чи іншої подібної їжі.

Однак McDonald's має чіткі конкурентні переваги, зокрема завдяки своїм фірмовим продуктам, таким як гамбургери, які стали символом бренду. Водночас KFC зосереджується на смаженій курці та інших курячих стравах, що робить його основним конкурентом у своїй ніші.

Попри те, що як McDonald's, так і KFC є популярними мережами швидкого харчування, їхні стратегії значно відрізняються. McDonald's зосереджується на різноманітності своєї продукції, включаючи гамбургери,

сніданки, бутерброди та десерти, тоді як KFC пропонує широкий асортимент страв із смаженої курки, салатів і десертів. Ці відмінності дозволяють кожному бренду привертати увагу різних груп споживачів, задовольняючи їх унікальні гастрономічні вподобання.

Однією з основних відмінностей між цими компаніями є й самі концепції їхніх закладів. McDonald's має сильний акцент на універсальність та швидкість обслуговування, що приваблює споживачів, які шукають швидке та смачне харчування. KFC, в свою чергу, зберігає імідж, орієнтуючись на «смачну курку», і цей акцент забезпечує йому окрему клієнтську базу.

Якщо порівняти ці два бренди з точки зору їхнього віку, KFC на 10 років старше за McDonald's, однак обидва бренди змогли адаптуватися до змін на ринку та залишаються популярними у багатьох країнах світу. Сьогодні обидві компанії активно працюють над поліпшенням своїх стандартів безпеки та етичних практик щодо прав тварин, що є важливим фактором для сучасних споживачів.

Незважаючи на різницю у стратегії та асортименті, обидва бренди продовжують бути сильними конкурентами в індустрії швидкого харчування, активно залучаючи споживачів через інновації в меню та рекламні кампанії.

Аналіз впливу постачальників на компанію McDonald's є важливим аспектом для розуміння того, як відносини з ними можуть впливати на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу в умовах змінного ринку. Вплив постачальників на компанію можна розглянути в кількох аспектах. McDonald's працює з величезною кількістю постачальників по всьому світу, що забезпечує компанію необхідними продуктами для приготування своїх страв. Оскільки бренд орієнтується на високу якість своїх товарів, своєчасність і якість постачання є критичними факторами. У разі проблем із постачаннями (наприклад, через економічні кризи, зміни в політичному середовищі або природні катастрофи), це може призвести до дефіциту продуктів і погіршення якості страв, що негативно вплине на репутацію бренду.

Одним із важливих чинників є забезпечення стабільного постачання сировини, зокрема продуктів, що використовуються для приготування страв, таких як м'ясо, картопля, овочі, хлібобулочні вироби. McDonald's має строгі вимоги до постачальників щодо якості, безпеки харчових продуктів та дотримання стандартів етики виробництва. Крім того, компанія активно працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище, зокрема у питанні використання екологічно чистих продуктів і пакувальних матеріалів. Це ставить високі вимоги до постачальників, адже їм необхідно відповідати зазначеним стандартам. Постачальники мають вплив на вартість продукції, яку пропонується у ресторанах McDonald's. Зміна вартості сировини може впливати на загальні витрати компанії та, врешті–решт, на ціни для кінцевого споживача. Враховуючи високий рівень конкуренції у сегменті швидкого харчування, McDonald's необхідно балансувати між ціною та якістю, щоб залишатися привабливим для клієнтів, водночас не збільшуючи витрати.

У випадку кризових ситуацій, таких як війни, пандемії або економічні потрясіння, постачальники можуть бути змушені змінювати маршрути поставок, що створює ризики для своєчасної доставки товарів. Проблеми з логістикою можуть призвести до порушення виробничих процесів і, як наслідок, до скорочення кількості ресторанів, які зможуть працювати, або зниження якості обслуговування. Враховуючи глобальний масштаб мережі McDonald's, ці зміни можуть мати серйозний вплив на всю діяльність компанії.

McDonald's активно працює над диверсифікацією своїх постачальників, аби мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від одного джерела. Враховуючи масштаби компанії, стратегія пошуку нових партнерів та постачальників, здатних запропонувати вигідні умови, є важливою складовою для стабільності бізнесу.

Узагальнюючи, вплив постачальників на компанію McDonald's є суттєвим і багатогранним. Для забезпечення стабільного функціонування мережі швидкого харчування необхідно ефективно управляти відносинами з постачальниками, забезпечувати високу якість продукції та послуг, а також

знижувати залежність від ризиків, пов'язаних із поставками.Відділ контролю та гарантії якості регулярно перевіряє виробництво постачальників, контролюючи виконання вимог МакДональдс. Інгредієнти, що використовуються у ресторанах МакДональдс, відповідають стандартам якості та безпеки Європейського Союзу, а в деяких випадках наші стандарти перевищують офіційно встановлені.

Споживачі мають значний вплив на діяльність McDonald's, оскільки компанія орієнтована на задоволення потреб своїх клієнтів, що визначає асортимент та стратегії бренду. Зміна вподобань споживачів, зокрема, тренди на здорове харчування, суттєво впливають на пропоновані страви в меню. Відповідаючи на ці зміни, McDonald's адаптує своє меню, додаючи вегетаріанські, веганські опції та зменшуючи вміст цукру та солі. Це дозволяє компанії зберігати популярність серед різних категорій споживачів. Цінові очікування також відіграють важливу роль. Споживачі швидкого харчування часто шукають доступні ціни, тому McDonald's пропонує різноманітні акційні пропозиції, знижки та комбо–набори, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Це дозволяє бренду приваблювати споживачів з різними рівнями доходів. Ще одним важливим аспектом є лояльність клієнтів. Завдяки програмам лояльності, мобільним додаткам та бонусним системам, McDonald's підтримує постійний зв'язок зі своїми клієнтами, що сприяє збільшенню частоти їх візитів. Відгуки споживачів через соціальні мережі також впливають на репутацію бренду, тому компанія активно працює над підвищенням якості своїх послуг та враховує всі зауваження, щоб підтримувати позитивний імідж. Зараз спостерігається зростання попиту на онлайн–замовлення та доставку їжі, і McDonald's швидко адаптується до цього тренду, розвиваючи свої цифрові канали. Через мобільні додатки споживачі можуть замовляти їжу на ходу, що є важливим чинником для компанії в умовах сучасної конкуренції.

Зміни в соціальних трендах також відіграють роль у стратегії McDonald's. Вплив культурних та соціальних вподобань, таких як зростання

популярності веганської та вегетаріанської їжі, змушують компанію адаптувати своє меню відповідно до нових запитів споживачів, що дозволяє залучати нові аудиторії. Отже, споживачі значною мірою визначають стратегію розвитку McDonald's, і компанія повинна постійно адаптувати свої продукти та послуги, щоб задовольняти змінні потреби клієнтів і зберігати конкурентоспроможність. Значний: смаки споживачі постійно змінюються, необхідно слідувати трендам в галузі та підтримувати інтерес існуючих споживачів, залучаючи нових.

Для початку проведемо сегментацію ринку споживачів, визначивши цільову аудиторію. Одним із найбільш ефективних методів сегментації є групування за кількома характеристиками. Цей підхід передбачає послідовний розподіл загальної сукупності споживачів на групи, орієнтуючись на основні критерії. Спершу визначається один або кілька ключових параметрів, які будуть системоутворюючими, а потім формуються підгрупи з споживачів, де значення обраних критеріїв буде виражено чіткіше, ніж у загальній масі. Кожна підгрупа має свої специфічні потреби, при цьому ці групи є досить однорідними за соціально–економічними та демографічними характеристиками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сегментація ринку споживачів McDonald's

| Ознаки сегментації | Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність |
|---|---|
| 1)За рівнем доходів | Продукція користується попитом покупців в основному з середнім рівнем доходу |
| 2) За географічним принципом | Потенційними споживачами є переважно жителі міста, а також туристи і гості міста |
| 3) За демографічним принципом | Найактивнішими відвідувачами закладів швидкого харчування є люди у віці 18–25 років (слід додати в меню страви які б були до вподоби відвідувачам до 55 років). |

Що стосується попиту на продукцію McDonald's, то він залишається стабільним і має низьку еластичність, оскільки споживачі часто обирають ці

заклади незалежно від незначних змін цін чи зовнішніх економічних факторів. Це свідчить про те, що попит на продукцію McDonald's значною мірою не залежить від коливань на ринку, що робить компанію стійкою до зовнішніх економічних впливів.

Рис.2.3 демонструє результати опитування, яке відображає ставлення різних вікових груп до закладів швидкого харчування. За допомогою цього графіку можна побачити, як змінюється ставлення до таких закладів залежно від віку респондентів.

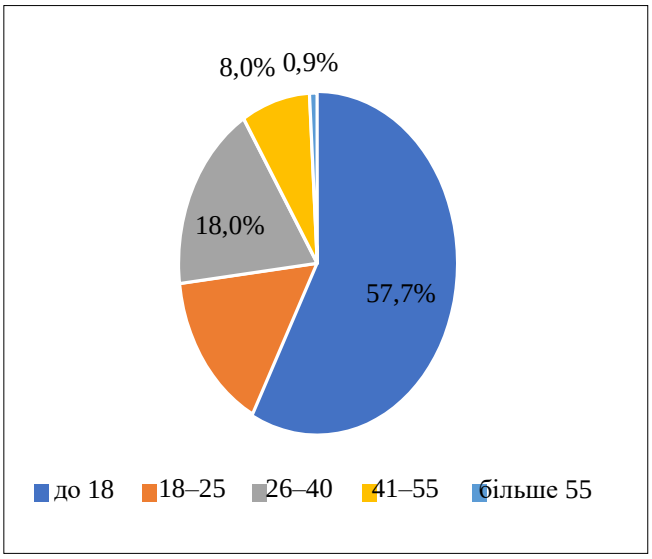



Рис. 2.3 Добре ставлення опитуваних до закладів швидкого харчування щодо віку

Згідно з результатами, молодші вікові групи, зокрема особи віком до 30 років, продемонстрували найвищий рівень позитивного ставлення до закладів швидкого харчування. Це може свідчити про високий попит на такі заклади серед молоді, що шукає швидкий та доступний варіант для перекусу. З віком ставлення до таких закладів дещо змінюється. Від старших вікових груп, особливо серед осіб віком від 40 до 60 років, можна побачити зниження рівня позитивного ставлення. Це може бути зумовлено прагненням до здорового харчування та зміною пріоритетів в харчових звичках. Проте, незалежно від

віку, заклади швидкого харчування залишаються популярними серед більшості опитуваних, що вказує на їх значну роль у повсякденному житті споживачів різного віку.

Модель п'яти сил конкуренції дозволяє компанії McDonald's зрозуміти конкурентні виклики та формувати стратегії для збереження і посилення своїх позицій на ринку швидкого харчування (рис.2.4)

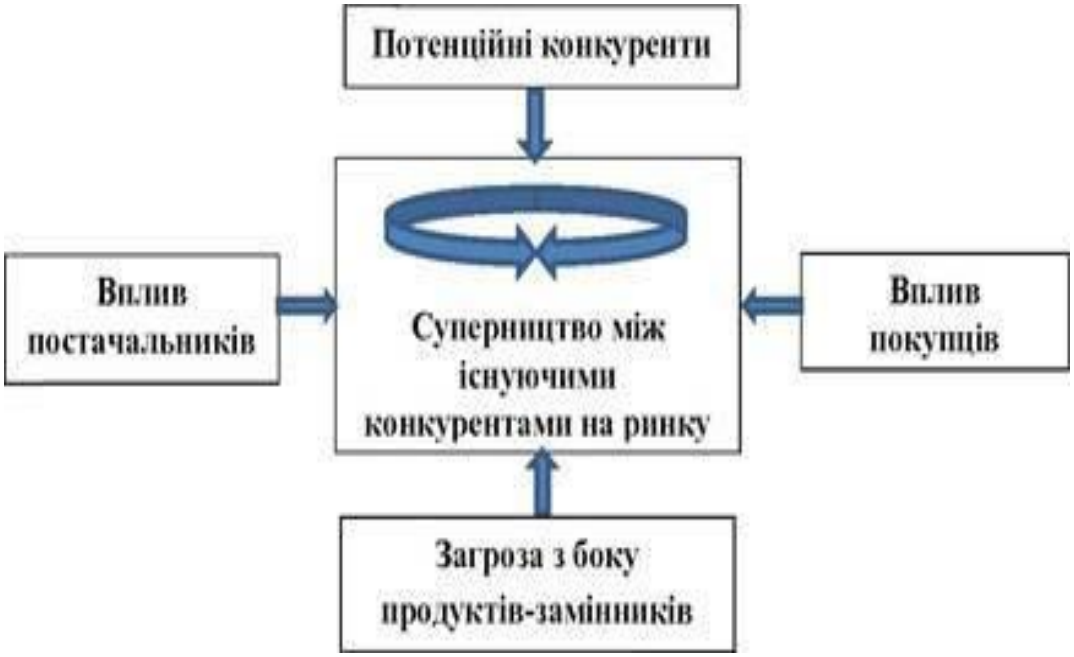



Рис.2.4. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера

Таким чином, привабливість галузі на основі проведеного аналізу можна оцінити за 5–тибальною шкалою. Результати оцінки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

| Конкурентна сила | Характеристика | Оцінка привабливості |
|---|---|---|
| Загроза появи нових учасників ринку | Помірна | 4 |
| Загроза з боку товарів замінників | Незначна | 3 |
| Конкуренція всередині галузі | Значна | 4 |
| Ринкова влада постачальників | Висока | 5 |
| Ринкова влада споживачів | Значна | 4 |
| Середня оцінка | | 4 |

Таким чином, McDonald's використовує стратегію диференціації, що дозволяє їй вигідно вирізнятися на ринку швидкого харчування. Дана стратегія має на увазі створення унікальної пропозиції для споживачів, яка важко імітується конкурентами. У випадку McDonald's, це можуть бути такі фактори, як висока якість продуктів, швидкість обслуговування, широка мережа ресторанів, інновації в меню, а також глобальна впізнаваність бренду.

Водночас, варто звернути увагу на важливі моменти, що стосуються конкурентної переваги. Хоча модель Портера дає чітке уявлення про загальний стан конкуренції в галузі, вона не завжди дозволяє детально оцінити, чому одні компанії конкурують успішніше за інших. Це питання можна розглядати через призму ключових факторів успіху (КФУ), які є конкретними умовами, необхідними для досягнення конкурентних переваг. Ключові фактори успіху для McDonald's у результаті можуть включати: адаптацію до місцевих смаків, швидкість обслуговування, прийнятні ціни, постійну інновацію в меню та підтримку соціальної відповідальності бренду. Усе це сприяє високій конкурентоспроможності на глобальному ринку. Загалом, аналіз попиту та конкурентного середовища є необхідним для розуміння того, чому одна компанія може домінувати в галузі більше, ніж інші. Наприклад, більша частка ринку або вища маржа прибутку може бути досягнута завдяки точному вивченню потреб споживачів і чітко побудованій стратегії лояльності, яка забезпечує довгострокові результати. Тому при вивченні конкурентної переваги важливо поєднувати стратегічний аналіз з детальним аналізом потреб споживачів та конкретних умов, в яких працюють підприємства.

Зміни в структурі конкуренції та зовнішньому середовищі компанії, зокрема для McDonald's, можуть бути спричинені низкою рушійних сил, які формують конкурентне середовище та стратегічні напрямки компанії. Виділимо ключові фактори, які впливають на зміни в цій сфері. Зміни в потребах і перевагах споживачів є одними з основних рушійних сил для змін у конкурентній структурі. McDonald's, наприклад, реагує на зміни в попиті,

впроваджуючи нові продукти, враховуючи тренди здорового харчування, відмову від шкідливих інгредієнтів або екологічно чисті продукти. З огляду на те, що споживачі стають більш свідомими щодо свого здоров'я та впливу харчування на екологію, компанія змінює свої стратегії, щоб задовольнити ці нові вимоги. Введення нових продуктів у меню є важливим кроком для компанії, оскільки це дозволяє не лише розширити аудиторію споживачів, а й забезпечити додаткові конкурентні переваги на ринку. Введення нових бургерів з унікальними соусами та інгредієнтами дозволяє компанії підвищити рівень диференціації своїх товарів порівняно з конкурентами, надаючи споживачам більше вибору і відповідаючи на різноманітні вимоги.

Одним із таких нововведень став вегетаріанський бургер "McPlant", котрий містить котлету зі штучного м'яса, розроблену компанією Beyond Meat, найбільшим світовим виробником замінників м'яса. Цей крок спрямований на залучення нових клієнтів, які піклуються про здоров'я, екологічність та етичність харчування, адже все більше споживачів надають перевагу продукції на рослинній основі. Основою нового бургера є соєва котлета, до складу якої також входять традиційні для гамбургерів інгредієнти: булочка, сир, листя салату, помідори, солоні огірки, цибуля, майонез, гірчиця та кетчуп. Хоча цей бургер має на меті задовольнити попит на рослинну їжу, він готується на тому ж грилі, що й традиційні котлети з яловичини, що може бути важливим фактором для веганів і тих, хто дотримується строгих дієт. Впровадження такого продукту зміцнює позиції McDonald's на ринку, оскільки дозволяє не тільки привернути увагу нових споживачів, а й випередити конкурентів, які не встигають адаптуватися до нових трендів або запізнюються з інноваціями. Успішне впровадження таких продуктів дозволяє компанії збільшити свою частку на ринку, а також зміцнити репутацію бренду як гнучкого і орієнтованого на інновації підприємства.

Розвиток технологій і цифровізація – ще одна важлива рушійна сила змін. Впровадження нових технологій у процеси обслуговування (мобільні додатки для замовлення, автоматизовані системи обслуговування,

безконтактні платіжні системи) дозволяє McDonald's підвищити швидкість обслуговування та зручність для клієнтів. Ці інновації також допомагають компанії знижувати витрати та підвищувати ефективність операцій.

Минулого року корпорація McDonald's придбала дві компанії, що спеціалізуються на інноваційних технологіях, спрямованих на поліпшення клієнтського досвіду. Одна з них – Dynamic Yield , компанія, що розробляє технології штучного інтелекту. Її рішення дозволяють персоналізувати вибір клієнтів на основі різних факторів, таких як локація, погодні умови чи ситуативні обставини. Наприклад, при під'їзді до McDrive клієнт побачить цифровий дисплей, який запропонує йому ідеальний вибір залежно від погоди: коли дощить, буде рекомендована кава, а також показано, що часто вибирають інші відвідувачі в таких умовах. Інше придбання – Apprente , компанія зі спеціалізацією на технології розпізнавання голосу. Їх система здатна точно сприймати замовлення навіть в умовах, коли є перешкоди, як–от шум дощу або акцент у мовленні клієнта. Це покращує точність і швидкість обробки замовлень, роблячи процес зручнішим і приємнішим для відвідувачів. Ці нововведення дозволяють McDonald's ще краще розуміти потреби своїх споживачів і пропонувати персоналізовані рішення. Подібні технології вже успішно працюють у деяких європейських країнах. Окрім того, у вересні минулого року компанія також запустила мобільний додаток, який став дуже популярним в Україні, увійшовши до ТОП–10 за кількістю завантажень. Через додаток користувачі отримують інформацію про нові акції та знижки, а також мають можливість замовляти продукти зі спеціальними пропозиціями.

Зміни в зовнішньому середовищі та структурі конкуренції є постійними і невід'ємними складовими розвитку McDonald's. Компанія, використовуючи стратегію диференціації, повинна адаптуватися до цих змін, зберігаючи конкурентоспроможність і відповідність новим вимогам ринку, споживачів та регуляцій. Рушійні сили, такі як технологічні інновації, соціальні зміни, економічні та політичні фактори, активно формують майбутнє компанії в умовах швидко змінюваного глобального ринку.

## 2.3. Вплив воєнних дій на функціонування McDonald's в Україні: приклад адаптації до нових умов

McDonald's в Україні є беззаперечним лідером серед закладів швидкого харчування. Перше відділення мережі було відкрито 24 травня 1997 року в Києві. Щорічно компанія входить до списку 100 найбільших платників податків країни та здобуває місце серед найкращих роботодавців. Крім того, McDonald's є партнером–засновником і найбільшим корпоративним партнером Фундації Дім Рональда МакДональда в Україні.

McDonald's в Україні демонструє впевнений процес відновлення після важких часів 2022 року. За 2023 рік компанія відкрила 10 нових ресторанів, що стало важливим кроком на шляху до стабільності. На сьогодні мережа нараховує 101 заклад, і до кінця 2024 року ця цифра, без сумнівів, знову збільшиться (рис.2.5).

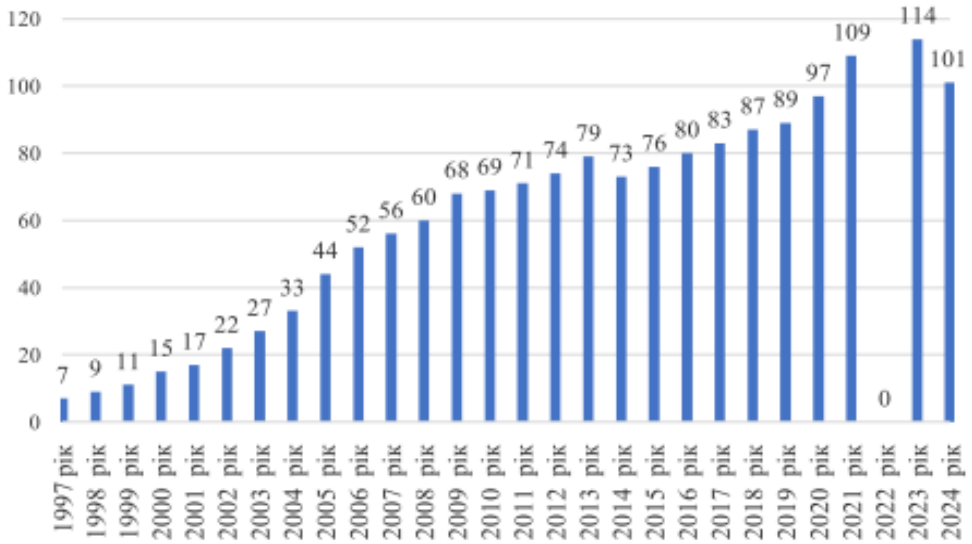



Рис.2.5 Динаміка зміни кількості McDonald's в Україні з 1997 р. по 2024 р.

Уперше McDonald's змушений був закрити свої заклади в Україні в 2014 році через збройний конфлікт. Тоді філії компанії припинили свою роботу в

окупованих районах Донецької та Луганської областей, а також на території Криму. Другий раз мережа ресторанів закрила всі свої заклади в Україні 24 лютого 2022 року, коли розпочалося повномасштабне російське вторгнення. Причиною цього стали міркування безпеки. Компанія не поспішала відновлювати свою діяльність, але продовжувала виплачувати зарплату своїм співробітникам у повному обсязі, надавати медичне страхування та створила фонд для підтримки постраждалих внаслідок обстрілів. У 2022 році McDonald's в Україні зафіксував чистий збиток у розмірі 2,042 млрд грн. Станом на березень 2024 року мережа ресторанів McDonald's в Україні налічує понад 100 закладів, розташованих у 24 містах. У 2023 році оборот компанії McDonald's Ukraine LTD зріс до 12,9 млрд грн, що на 296,8% більше, ніж у 2022 році (3,2 млрд грн). Прибуток компанії склав 1,2 млрд грн, тоді як 2022 рік закінчився з чистим збитком у 2 млрд грн.

Внаслідок війни дев'ять ресторанів McDonald's зазнали пошкоджень різного ступеня. Проте, з вересня 2022 року компанія почала поступово відновлювати свою діяльність, і на сьогодні вже працює понад 70% її закладів. За останніми дослідженнями, кількість відвідувачів все ще на 30% менше за довоєнні показники, компанія продовжує відновлювати свої позиції. Частково це пов'язано з тим, що деякі ресторани залишаються закритими через складну ситуацію в містах, таких як Харків, Херсон та Миколаїв. Крім того, в інших містах, незважаючи на активність закладів, часто виникають повітряні тривоги, під час яких ресторани змушені тимчасово закриватися.

Проте McDonald's в Україні знову працює в плюсових результатах. У 2023 році компанія досягла виторгу у розмірі 12,9 млрд грн і отримала 1 млрд грн прибутку. Для порівняння, у 2022 році виторг становив лише 3,2 млрд грн, а компанія зазнала збитків у розмірі 2 млрд грн.

Це відновлення супроводжувалося значними організаційними змінами. Український ринок був об'єднаний з чеським та словацьким, і цей підрозділ очолила Юлія Бадрітдінова, яка до цього керувала McDonald's в Україні.

Одним із важливих аспектів роботи McDonald’s в умовах війни стало введення адаптованого меню, яке враховує зміни в попиті та безпекові умови. Водночас компанія активно працює над новими форматами ресторанного бізнесу, зокрема, зосереджуючи увагу на відкритті ресторанів на трасах, що стає новим трендом в обслуговуванні споживачів. Цей формат дозволяє зберігати мобільність та доступність послуг навіть у складних умовах.

Юлія Бадрітдінова, яка є CEO McDonald’s на ринках України, Чехії та Словаччини, в звітах акцентує увагу на важливості розвитку партнерських відносин та строгих стандартів співпраці з постачальниками, що є основою для забезпечення якості та стабільності операційної діяльності компанії. Її досвід керівництва компанією на новому етапі розвитку дозволяє McDonald’s зберігати свою позицію на ринку, адаптуючись до змін та нових викликів.McDonald's асоціюється з поняттям «швидкість», що є основною характеристикою його діяльності.

В умовах глобальних викликів, таких як війна, компанія змогла швидко адаптувати свої внутрішні процеси, спрямовуючи зусилля на забезпечення стабільності та безпеки своїх співробітників. В перші місяці війни головним завданням стало матеріальне забезпечення персоналу та їхня безпека, оскільки на момент закриття мережі компанії в Україні працювало близько 10 000 осіб.

Протягом цього періоду було помічено, що співробітники прагнули бути корисними, тому компанія ініціювала програми всередині організації, спрямовані на мобілізацію волонтерських зусиль. Одним з таких проєктів стала ініціатива з доставки харчових наборів постраждалим, в якому брало участь близько 400 працівників. Для реалізації цієї програми були залучені постачальники, експерти та фахівці, що дозволило ефективно організувати процес.

Наступним етапом стала задача відновлення операційної діяльності. В умовах, коли не існувало чітких інструкцій щодо дій під час війни, компанія зосередилася на адаптації своїх бізнес–процесів до нових реалій. Важливим

завданням було не лише відновлення роботи, а й збереження високих стандартів McDonald's у поєднанні з забезпеченням безпеки.

Відновлення ланцюгів постачання, хоча й становить важливу частину стратегії, не було основною проблемою для компанії. Завдяки налагодженим процесам управління ланцюгами постачань, які існували в McDonald's, повне вимкнення їх стало неможливим, що дозволило швидко відновити операційну діяльність.

Основною причиною затримки відкриття ресторанів було необхідність перепідготовки персоналу. Для цього було обрано близько 100 працівників на кожен ресторан, яких потрібно було підготувати до виконання своїх обов'язків у нових умовах, зберігаючи стабільну якість обслуговування та безпеку, не знижуючи при цьому звичну швидкість роботи.

Мережа ресторанів McDonald's активно розвиває співпрацю з мережами АЗС, розширюючи свою присутність на основних магістралях. У минулому році компанія відкрила перший ресторан на трасі М–06 Київ–Чоп, поруч з АЗС WOG. Цей ресторан став прикладом партнерського проєкту, що поєднує обслуговування водіїв та пасажирів на ключових транспортних шляхах. У 2024–2025 рр. McDonald's планує реалізувати ще кілька таких проектів, відкриваючи нові заклади як у великих містах, так і в обласних центрах. Локація закладів буде вибиратися не на основі ексклюзивних прав, а за принципом відповідності вимогам щодо зручності для споживачів. Відкриття нових ресторанів у таких локаціях є частиною стратегічного плану розвитку McDonald's в Україні.

У 2024–2025 рр. компанія планує подальше розширення своєї мережі ресторанів в Україні. Серед ключових напрямків – відкриття нових закладів у містах Київ та Львів, а також в обласних центрах, таких як Боярка, Гатне та Чабани. Крім того, цього року в Україні з'являться нові ресторани McDonald's у Чернівцях та Ужгороді, де заклади до цього часу ще не були представлені.

Відповідальність за охорону навколишнього середовища залишається одним з основних пріоритетів для McDonald's. В Україні компанія зобов'язалася скоротити використання пластику, переходячи на більш екологічно чисті матеріали. До 2025 року компанія планує використовувати лише сертифіковану відновлювальну та перероблену сировину для упаковки.

Одним із конкретних кроків стало зменшення використання пластикових столових приборів, що дозволить скоротити споживання пластику на 40 тонн щорічно. Також частково припинено використання пластикових кришок для банок, що додатково зменшить споживання пластику на 8,5 тонн на рік. Крім того, McDonald's в Україні планує позбутися паперових вкладишів для таць, що дозволить зекономити близько 100 тонн паперу на рік. Компанія також активно займається сортуванням сміття та популяризацією культури екологічної свідомості серед українців.

Компанія активно працює над плануванням на 2025 рік, і є позитивним сигналом те, що український ринок розвивається за аналогічними стандартами, що й інші країни. Це свідчить про те, що незважаючи на складну ситуацію, Україна все ще сприймається як частина глобальної стратегії розвитку компанії.

Ключовим пріоритетом на наступний рік є забезпечення безпеки, що дозволить уникнути повторних закриттів ресторанів. Крім того, важливо забезпечити відповідність глобальним стратегічним ініціативам McDonald's, аби після завершення війни не виникла необхідність витрачати додатковий час для наздоганяння інших ринків.

# РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

## 3.1. Діагностика ключових проблем та викликів, що виникають у McDonald's в умовах війни

Повномасштабне вторгнення, яке розпочалась 24 лютого 2022 року, поставило перед компанією McDonald's численні виклики, що вплинули на всі аспекти її діяльності. Під час бойових дій компанія була змушена адаптувати свою стратегію для забезпечення безпеки своїх співробітників і відновлення роботи ресторанів. Проаналізуємо ключові проблеми і виклики, з якими стикається McDonald's в Україні в умовах війни.

Однією з найбільших проблем, з якою зіткнувся McDonald's в Україні, стала необхідність забезпечення безпеки своїх співробітників та відвідувачів під час бойових дій. З початком війни мережа ресторанів була змушена тимчасово закрити свої заклади, особливо в зонах активних бойових дій. З огляду на постійну загрозу ракетних ударів та обстрілів, питання фізичної безпеки стало пріоритетним для компанії. Багато ресторанів у зонах, що перебувають під контролем ворога або в зонах активних бойових дій, не могли продовжити свою діяльність через неможливість забезпечення належних умов безпеки для співробітників і клієнтів.

Війна спричинила численні перебої у ланцюгах постачання продуктів і матеріалів, необхідних для нормальної роботи ресторанів. Блокада морських портів, пошкодження інфраструктури, обмеження на переміщення товарів призвели до зниження доступності певних товарів і продуктів. McDonald's довелося шукати нових постачальників або змінювати свою модель поставок, щоб забезпечити неперервність бізнесу. В той же час компанія змушена була адаптувати меню ресторанів до нових умов, враховуючи обмеження в постачаннях деяких інгредієнтів.

Крім того, в умовах війни змінилися пріоритети і звички споживачів. Зокрема, змінилося ставлення до вживання швидкого харчування – люди почали більше турбуватися про свою безпеку і здоров'я, а також прагнули економити. Зниження попиту на певні продукти, пов'язані з фінансовою нестабільністю та психологічним впливом війни, стало ще одним викликом для McDonald's. Крім того, закриття ресторанів у деяких містах, таких як Харків, Херсон і Миколаїв, значно знизило потік клієнтів, що також позначилося на фінансових показниках компанії.

Після тимчасового закриття ресторанів виникла необхідність в їх відновленні. Однією з найбільших проблем стала підготовка персоналу до нових умов роботи. В умовах війни важливо було швидко і ефективно перепідготувати співробітників до роботи в умовах підвищеної безпеки, враховуючи нові процедури, стандарти обслуговування та адаптоване меню. Крім того, зміна умов роботи в ресторанах, зокрема в умовах обмежень через повітряні тривоги або виведення з ладу частини інфраструктури, вимагала від компанії розробки нових стандартів безпеки та адаптації роботи на всіх етапах – від замовлення до обслуговування.

Війна спричинила значну економічну нестабільність в Україні, що в свою чергу вплинуло на бізнес–клімат. Зниження купівельної спроможності населення, інфляція, падіння національної валюти, а також обмеження на міжнародні фінансові операції стали викликами для McDonald's в Україні. Однак компанія змогла вжити низку заходів для збереження стабільності, включаючи скорочення витрат і пошук альтернативних шляхів фінансування.

Війна також поставила психологічні виклики перед командою McDonald's. Співробітники компанії були змушені працювати в умовах постійної невизначеності та стресу. Підтримка співробітників стала пріоритетним напрямком для керівництва компанії. Важливим завданням було не тільки забезпечення безпеки, але й психологічна підтримка персоналу для збереження морального духу та мотивації.

У зв'язку з війною McDonald's був змушений адаптувати свою стратегію ведення бізнесу, що включало перерозподіл ресурсів, перехід на нові формати ресторанних послуг (наприклад, доставка, онлайн–замовлення) та зміну маркетингових підходів для збереження лояльності споживачів.

Отже, McDonald's в Україні зіткнувся з цілим рядом проблем, пов'язаних із безпекою, логістикою, змінами в попиті, відновленням роботи ресторанів і адаптацією до нових економічних і соціальних реалій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми та виклики, що виникають у McDonald's в умовах війни

| Проблема / Виклик | Опис | Можливі рішення |
|---|---|---|
| Безпека персоналу та клієнтів | Підвищена загроза обстрілів та ракетних ударів, необхідність закриття ресторанів у небезпечних зонах. | Тимчасове закриття ресторанів у зонах бойових дій, запровадження нових стандартів безпеки, евакуація персоналу |
| Логістичні проблеми та перебої з постачаннями | Блокада портів, пошкодження інфраструктури, труднощі з доставкою товарів і продуктів. | Пошук нових постачальників, адаптація ланцюгів постачань, використання локальних постачальників. |
| Зміни в споживчих звичках та попиті | Зниження купівельної спроможності населення, економічна невизначеність. | Адаптація меню до нових умов, пропозиція більш доступних цінових категорій, маркетингові кампанії для підтримки лояльності |
| Відновлення роботи ресторанів та адаптація персоналу | Потреба в перепідготовці співробітників та адаптації їх до нових умов роботи. | Розробка нових навчальних програм для персоналу, підготовка команд для роботи в нових умовах безпеки |
| Економічна нестабільність та фінансові труднощі | Зниження купівельної спроможності, інфляція, коливання курсу гривні, проблеми з фінансуванням. | Оптимізація витрат, пошук альтернативних фінансових каналів, гнучке управління цінами на продукцію |
| Психологічний вплив на персонал | Стрес, невизначеність, страх серед співробітників через бойові дії. | Психологічна підтримка співробітників, розробка програм підтримки морального духу, гнучкі умови роботи. |
| Необхідність адаптації до змін на ринку | Зміни в стратегії, необхідність інтеграції нових форматів обслуговування (онлайн, доставка). | Розширення каналів доставки та онлайн–замовлень, зміна маркетингових стратегій, використання нових цифрових технологій |

Компанія вжила ряд заходів для мінімізації негативних наслідків війни та збереження стійкості бізнесу, водночас продовжуючи адаптувати свою діяльність до вимог нового часу.

## 3.2 Розробка стратегії адаптації операційної діяльності в умовах воєнної нестабільності

Як було зазначено вище, в умовах воєнної нестабільності компанія McDonald's в Україні стикнулася з численними викликами, які потребують оперативної адаптації та стратегічних рішень для збереження стабільної діяльності та підтримки клієнтів. Враховуючи сильні і слабкі сторони компанії, а також загрози з боку зовнішнього середовища, можна визначити кілька основних стратегій для ефективної адаптації операційної діяльності.

1. Безпека та стабільність роботи. Одним з найважливіших аспектів адаптації стало забезпечення безпеки працівників та клієнтів. Закриття ресторанів в деяких регіонах під час активних бойових дій та відновлення роботи в безпечних умовах допомогло зберегти репутацію компанії. Крім того, McDonald's продовжив виплату заробітної плати працівникам та надавав медичне страхування навіть у складні періоди. Враховуючи нинішні умови, компанія продовжує орієнтуватися на мінімізацію ризиків через партнерства з організаціями, що забезпечують безпеку на всіх етапах діяльності.

2. Підтримка бренду та клієнтів. У періоди воєнної нестабільності важливо зберігати довіру клієнтів та підтримувати свою позицію на ринку. Для цього McDonald's повинен і далі зосереджуєватись на маркетингових активностях, спрямованих на підтримку лояльності, таких як акції та нові варіанти меню. Також компанія повинна активно інтегрувати інновації, наприклад, впроваджувати цифрові сервіси та зручні способи доставки, що дозволить зберігати популярність навіть за умов обмеженого доступу до фізичних ресторанів.

3. Розвиток партнерств та адаптація локацій. В умовах війни компанія змістила акценти на відкриття ресторанів у безпечних зонах і в партнерстві з мережею АЗС, що дає можливість ефективно обслуговувати клієнтів у мобільних точках. Такий підхід допомаже в майбутньоиу зберігати доступність продукції McDonald's навіть у важкодоступних регіонах і дозволить диверсифікувати бізнес–моделі.

4. Модернізація та адаптація асортименту. Стратегія адаптації продуктового асортименту включає швидке реагування на зміни у споживчому попиті та впровадження нових страв, які відповідатимуть вимогам українських клієнтів. Це також включає зменшення використання пластикової упаковки, що відповідає глобальним ініціативам компанії щодо екології. Адаптація до нових умов також передбачає введення страв для людей, які обирають здорове харчування.

5. Інвестиції та розвиток бізнесу в умовах нестабільності. У 2023 році компанія продовжила інвестувати в розвиток мережі та модернізацію ресторанів. Незважаючи на труднощі, McDonald's в Україні інвестував 1 млрд грн у відкриття нових та модернізацію старих ресторанів. Ці інвестиції направлені на забезпечення стійкості бізнесу та створення нових робочих місць, що є важливим для стабільності економіки країни.

6. Підвищення ефективності менеджменту та управління ризиками. Адаптація операційної діяльності в умовах війни також включає оптимізацію організаційної структури та підвищення ефективності внутрішнього управління. Важливим елементом є управління ризиками, яке дозволяє швидко реагувати на змінювані обставини та забезпечувати стабільність діяльності компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що війна створює безпрецедентні виклики для бізнесу, особливо у сфері громадського харчування. McDonald's, як глобальна корпорація, повинна оперативно адаптувати свої бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі, щоб

забезпечити стабільність роботи, безпеку персоналу і клієнтів, а також зберегти свою репутацію.

Для цього потрібно забезпечення безпеки роботи закладів, тобто впровадження стандартів безпеки, включаючи резервні джерела живлення, надійне укриття для персоналу та клієнтів у разі обстрілів та розробку евакуаційних планів, регулярне навчання персоналу.

Важливою складовою є гнучкість у ланцюгах постачання, тобто диверсифікація постачальників для мінімізації ризиків через порушення логістичних ланцюгів та створення резервних запасів сировини та матеріалів на локальних складах.

Діджиталізація процесів дасть змогу мережі впровадити цифрові платформи для онлайн-замовлень і доставки, що мінімізує контакт із клієнтами в небезпечних регіонах.

Адаптація операційної діяльності в умовах воєнної нестабільності — це складний, але необхідний процес для McDonald's. Використання гнучких підходів до управління, інноваційних технологій і підтримка співробітників дозволять компанії зберегти свої конкурентні переваги та продовжувати виконувати свою місію навіть у найскладніших умовах. Реалізація вказаних заходів сприятиме підвищенню стійкості McDonald's до воєнних викликів, збереженню лояльності клієнтів та ефективності бізнесу. Завдяки впровадженню цих рішень компанія зможе продовжувати діяльність навіть у кризових умовах, залишаючись лідером у сфері громадського харчування.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таким чином, можемо зробити висновок, що заклади громадського харчування відіграють важливу роль у задоволенні потреб населення у готових продуктах харчування та послугах, пов'язаних з прийомом їжі, відпочинком і соціальною взаємодією. Вони є невід'ємною складовою суспільного життя та забезпечують не лише харчування, але й створюють додаткові можливості для взаємодії між людьми. Заклади громадського харчування в Україні, як і в багатьох інших країнах, мають свої особливості функціонування та різні форми організації, що дозволяє максимально враховувати потреби і вподобання населення.

Досліджено різноманітність типів закладів громадського харчування та їх особливості, що дозволить вибрати оптимальний формат залежно від потреб клієнтів та умов ринку. Доведено, що війна, економічна криза, глобальна пандемія COVID–19 – усі ці фактори суттєво вплинули на ринок громадського харчування, змусивши заклади оптимізувати витрати, переходити на нові формати обслуговування та посилювати заходи безпеки. В умовах нестабільності підприємствам доводиться адаптуватися до нових вимог, що змушує керівників закладів громадського харчування переглядати свою систему управління та стратегію розвитку.

Основні принципи і методи управління закладами громадського харчування охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль, управління персоналом і стратегічне мислення. Досліджено сутність основних принципів управління закладами громадського харчування.

Громадське харчування є однією з важливих складових соціальної сфери, і його ефективність не тільки відображає рівень задоволення споживачів, а й взаємопов’язана з вирішенням численних соціальних проблем. Високий рівень якості послуг, забезпечення здоров’я та безпеки клієнтів мають важливе значення для розвитку цього сектору. Водночас, розвиток ресторанного бізнесу стає все більш привабливим для іноземних інвесторів,

що шукають можливості для вкладень в Україні, оскільки галузь є значущою частиною економіки країни.

Сьогодні ресторанний сектор України переживає важкі часи через ескалацію військових дій. Проте, незважаючи на ці серйозні виклики, галузь демонструє певну стійкість, що дозволяє деяким підприємствам продовжувати свою діяльність. Через наслідки війни, підприємства змінюють свою стратегію, адаптуючи послуги та методи ведення бізнесу до нових умов. Сьогодні багато закладів зосереджуються на наданні послуг, що відповідають актуальним вимогам часу, зокрема забезпеченню харчуванням та інших важливих категорій населення. Також активно впроваджуються волонтерські ініціативи, що підвищують соціальну значущість підприємств сфери гостинності. Зростає важливість корпоративної соціальної відповідальності, яка включає розвиток персоналу, підтримку Збройних Сил України, надання пільг для військових та організацію заходів для біженців. Ці ініціативи стають особливо актуальними в умовах війни, адже важливо не лише забезпечувати клієнтів послугами, а й створювати безпечні умови та надавати психологічну підтримку тим, хто потребує допомоги.

В роботі проаналізована система управління в закладах McDonald's в умовах війни. McDonald's в Україні є беззаперечним лідером серед закладів швидкого харчування. Щорічно компанія входить до списку 100 найбільших платників податків країни та здобуває місце серед найкращих роботодавців.

McDonald's в Україні демонструє впевнений процес відновлення після важких часів 2022 року. За 2023 рік компанія відкрила 10 нових ресторанів, що стало важливим кроком на шляху до стабільності. На сьогодні мережа нараховує 101 заклад, і до кінця 2024 року ця цифра, без сумнівів, знову збільшиться. Уперше McDonald's змушений був закрити свої заклади в Україні в 2014 році через збройний конфлікт. Тоді філії компанії припинили свою роботу в окупованих районах Донецької та Луганської областей, а також на території Криму. Другий раз мережа ресторанів закрила всі свої заклади в Україні 24 лютого 2022 року, коли розпочалося повномасштабне російське

вторгнення. Причиною цього стали міркування безпеки. Компанія не поспішала відновлювати свою діяльність, але продовжувала виплачувати зарплату своїм співробітникам у повному обсязі, надавати медичне страхування та створила фонд для підтримки постраждалих внаслідок обстрілів.

У 2022 році McDonald's в Україні зафіксував чистий збиток у розмірі 2,042 млрд грн. Станом на березень 2024 року мережа ресторанів McDonald's в Україні налічує понад 100 закладів, розташованих у 24 містах. У 2023 році оборот компанії McDonald's Ukraine LTD зріс до 12,9 млрд грн, що на 296,8% більше, ніж у 2022 році (3,2 млрд грн). Прибуток компанії склав 1,2 млрд грн, тоді як 2022 рік закінчився з чистим збитком у 2 млрд грн.

Внаслідок війни дев'ять ресторанів McDonald's зазнали пошкоджень різного ступеня. Проте, з вересня 2022 року компанія почала поступово відновлювати свою діяльність, і на сьогодні вже працює понад 70% її закладів. За останніми дослідженнями, кількість відвідувачів все ще на 30% менше за довоєнні показники, компанія продовжує відновлювати свої позиції. Частково це пов'язано з тим, що деякі ресторани залишаються закритими через складну ситуацію в містах, таких як Харків, Херсон та Миколаїв. Крім того, в інших містах, незважаючи на активність закладів, часто виникають повітряні тривоги, під час яких ресторани змушені тимчасово закриватися. Проте McDonald's в Україні знову працює в плюсових результатах. У 2023 році компанія досягла виторгу у розмірі 12,9 млрд грн і отримала 1 млрд грн прибутку. Для порівняння, у 2022 році виторг становив лише 3,2 млрд грн, а компанія зазнала збитків у розмірі 2 млрд грн.

Під час бойових дій компанія була змушена адаптувати свою стратегію для забезпечення безпеки своїх співробітників і відновлення роботи ресторанів. В роботі проаналізовано ключові проблеми і виклики, з якими стикається McDonald's в Україні в умовах війни, а саме необхідність забезпечення безпеки своїх співробітників та відвідувачів під час бойових дій. Крім того, війна спричинила численні перебої у ланцюгах постачання

продуктів і матеріалів, необхідних для нормальної роботи ресторанів. Блокада морських портів, пошкодження інфраструктури, обмеження на переміщення товарів призвели до зниження доступності певних товарів і продуктів. McDonald's довелося шукати нових постачальників або змінювати свою модель поставок, щоб забезпечити неперервність бізнесу. В той же час компанія змушена була адаптувати меню ресторанів до нових умов, враховуючи обмеження в постачаннях деяких інгредієнтів.

Отже, McDonald's в Україні зіткнувся з цілим рядом проблем, пов'язаних із безпекою, логістикою, змінами в попиті, відновленням роботи ресторанів і адаптацією до нових економічних і соціальних реалій.

Враховуючи сильні і слабкі сторони компанії, а також загрози з боку зовнішнього середовища, запропоновано кілька основних стратегій для ефективної адаптації операційної діяльності.

McDonald's, як глобальна корпорація, повинна оперативно адаптувати свої бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стабільність роботи, безпеку персоналу і клієнтів, а також зберегти свою репутацію. Для цього потрібно забезпечення безпеки роботи закладів, тобто впровадження стандартів безпеки, включаючи резервні джерела живлення, надійне укриття для персоналу та клієнтів у разі обстрілів та розробку евакуаційних планів, регулярне навчання персоналу. Важливою складовою є гнучкість у ланцюгах постачання, тобто диверсифікація постачальників для мінімізації ризиків через порушення логістичних ланцюгів та створення резервних запасів сировини та матеріалів на локальних складах. Діджиталізація процесів дасть змогу мережі впровадити цифрові платформи для онлайн-замовлень і доставки, що мінімізує контакт із клієнтами в небезпечних регіонах.

Таким чином, реалізація вказаних заходів сприятиме підвищенню стійкості McDonald's до воєнних викликів, збереженню лояльності клієнтів та ефективності бізнесу. Завдяки впровадженню цих рішень компанія зможе

продовжувати діяльність навіть у кризових умовах, залишаючись лідером у сфері громадського харчування.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комісаренко Н. Сучасні тенденції та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 24. С. 757–766.

2. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П’ятницької. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

3. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. Ефективна економіка. 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771 (дата звернення: 12.11.2024).

4. Плескач В.Л., Затонацька Т.Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання, 2011. 718 с.

5. Данилюк М.В. Методичні рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників ресторанного господарства. 2019. С. 90–91.

6. Постова В.В. Система автоматизації обліку для закладів ресторанного господарства. Економіко–правові дискусії : матеріали III Міжнародної науково–практичної Інтернет–конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 56–57.

7. Гавриш Н. Розвиток ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. Вип. 4. С. 131–140.

8. Пашковська І. Аналіз використання автоматизованих систем управління в ресторанному бізнесі. Стратегії підприємств. 2020. С. 33.

9. Данилюк М.В. Методичні рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників ресторанного господарства. 2019. С. 90–91.

10. Пашковська І. Автоматизовані системи управління в ресторанному бізнесі. Стратегії підприємств. 2020. С. 46.

11. Гончаренко Н., Пашковська І., Степаненко М., Єфремова О. Методологія розробки та впровадження автоматизованої системи управління ресторанним бізнесом. 2021. 84 с.

12. Аветисова А. О., Левченко М. М., Палій Н. С. та ін. Структурні зміни на ринку ресторанного господарства : монографія. Донец. нац. ун–т економіки і торгівлі ім. Туган–Барановського; за загальною редакцією Аветисова А. О. Донецьк : Дон НУЕТ, 2003. 177 с.

13. Кравченко О. М. Методичні аспекти розрахунку макроекономічної ефективності ресторанного господарства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса : ОНЕУ, 2015. № 9. С. 91–106.

14. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2007. 465 с.

15. Restaurant Industry Trends. URL: https://www.bluecart.com/blog/restaurant–industry–trends (дата звернення: 28.10.2024).

16. K. Byrd, E. Her, A. Fan, B. Almanza, Y. Liu, S. Leitch. Restaurants and COVID–19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic? International Journal of Hospitality Management, no. 94 (2021), pp. 102–121.

17. Castro–Quezada I., Román–Viñas B., Serra–Majem L. The Mediterranean Diet and Nutritional Adequacy: A Review. Nutrients. 2014. V. 6, Is.1. P. 231–248.

18. Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases: report of a Joint WHO/FAO Expert Consultation. Geneva: World Health Organization, 2003 (WHO Technical Report Series, No. 916).

19. Dietary Guidelines Advisory Committee. Scientific Report of the 2015 Dietary Guidelines Advisory Committee. Washington (DC): US Department of Agriculture and US Department of Health and Human Services, 2015.

20. Ebner S., Smug L.N., Kneifel W. et al. Probiotics in dietary guidelines and clinical recommendations outside the European Union. World J Gastroenterol. 2014. V. 20, Is. 43. P. 16095–16100.

21. Gabi A. A Review of the Fundamentals of diet. Glob Adv Health Med. V. 2, No.1. P. 58–63.

22. Hooper L., Abdelhamid A., Moore H.J. et al. Effect of reducing total fat intake on body weight: systematic review and meta–analysis of randomised controlled trials and cohort studies. British Medical Journal. 2012. No. 345. P. 1–15.

23. Kahleova H., Levin S., Barnard N. Cardio–Metabolic Benefits of PlantBased Diets. Nutrients. 2017. V. 9, Is. 8. P. 848.

24. Moynihan P.J., Kelly S.A. Effect on caries of restricting sugars intake: systematic review to inform WHO guidelines. J Dent Res. 2014. No.93. P. 8–18.

25. Mu M., Xu L.F., Hu D. et al. Dietary Patterns and Overweight/Obesity: A Review Article. Iran J Public Health. 2017. V. 46, Is. 7. P. 869–876.

26. Nelson M.E., Hamm M.W., Hu F.B. et al. Alignment of Healthy Dietary Patterns and Environmental Sustainability: A Systematic Review. Adv Nutr. 2016. V. 7, Is. 6. P. 1005–1025.

27. Roman B., Carta L., Ángel M. et al. Effectiveness of the Mediterranean diet in the elderly. Clin Interv Aging. 2008. V. 3, Is. 1. P. 97–109.

28. Salazar N., Valdés–Varela L., González S. et al. Nutrition and the gut microbiome in the elderly. Gut Microbes. 2017. V. 8, Is. 2. P. 82–97.

29. Tangney C.C. DASH and Mediterranean–type Dietary Patterns to Maintain Cognitive Health. Curr Nutr Rep. 2014. V. 3, Is. 1. P. 51–61.

30. The Global BMI Mortality Collaboration. Body–mass index and allcause mortality: Individual–participant–data meta–analysis of 239 prospective studies in four continents. Lancet (Lond. Engl.). 2016. No. 388. P. 776–786.

31. Zhang X.Y, Shu L., Si C.J. et al. Dietary Patterns, Alcohol Consumption and Risk of Coronary Heart Disease in Adults: A Meta–Analysis. Nutrients 2015. V. 7, Is. 8. P. 6582–6605

32. Історія величної мережі МакДональдз. URL: https://franchise–capital.com/blog/ (дата звернення: 23.11.2024).

33. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? URL: https://visitukraine.today/uk/blog/2869/ (дата звернення: 02.11.2024).

34. МакДональдс в Україні: історія відкриття та цікаві факти. URL: https://kashtan.media/mcdonalds/ (дата звернення: 15.11.2024).

35. Макдональдс Україна. URL: http://shareuapotential.com/Emitents/mcdonalds.html (дата звернення: 02.11.2024).

36. Мороз О.В., Герасимчук В.В. Маркетингова оцінка закладів громадського харчування. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 43. С. 217–222. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct43–39 (дата звернення: 22.10.2024).

37. McDonald’s отримав понад 2 млрд грн збитку в Україні за 2022 рік URL: https://www.ucsc.org.ua/ (дата звернення: 15.11.2024).

38. Андрушків Б. М., Мельник Л.М. Формування системи бізнеспроцесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(1).С. 91–97.

39. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів харчування в Україні за 2023 рік, – дослідження URL: https://dyvys.info/2024/01/17/pidsumkove–doslidzhennya–restorannogo–rynku–za–2023–r/ (дата звернення: 17.10.2024).

40. Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2013. № 74. С. 73–81.

41. Бутенко А.І., Сараєва І.М., Н.І. Носова Рівень потенціалу малого підприємництва в Одеському регіоні та напрямки активізації його використання: монографія. Одеса: Інтерпрінт, 2013. – 112 с.

42. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнесадміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного

середовищ. Економіка: реалії часу. 2013. №4(9). С. 49 – 51. URL: http// www.economics.opu.ua/2013/n4.html (дата звернення: 17.11.2024).

43. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2021. 220 с.

44. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) [Чинний від 01.09.2009]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 26 с.

45. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно–ресторанного господарства: концептуальний аспект. Бізнес Інформ, 2018. № 6. С. 139–145.

46. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес–процесів : навч. пос. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

47. Денисюк О. В., Гаміє А. М. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. Бізнес–інформ. 2014. № 8. С. 204–218.

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/

49. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казимиренко А. В. Соціальноекономічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. Економічний вісник НГУ. 2017. № 2. С. 9–17.

50. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: http:// www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pd (дата звернення: 28.10.2024).

51. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно–ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 126–130.