

**Міністерство освіти і науки України  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра – Менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА  
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Головний керівник – к.е.н., доцент Дьяченко Ю.В.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Розвиток стратегічного управління підприємством у  
контексті концепції сталого розвитку**

ШИФР КРБ: 1.128-03.3.12

Здобувачка: Анастасія СОРОКІНА

Керівник: д.е.н., доц. Ірина ПАВЛОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І  
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Галузь знань

Спеціальність  
Освітня програма

Менеджменту і логістики  
Перший (бакалаврський)  
D «Бізнес, адміністрування та право»  
(07 «Управління та адміністрування»)  
D (073) Менеджмент  
Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

здобувачі вищої освіти

**Анастасії СОРОКІНІЙ**

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Розвиток стратегічного управління підприємством у контексті концепції сталого розвитку» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів, аналітичні матеріали, маркетингові дослідження.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством з орієнтацією на сталий розвиток. 1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством. 1.2. Принципи сталого розвитку в діяльності підприємств. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства McDonald's та оцінка його стратегічного потенціалу. 2.1. Господарсько-економічний аналіз підприємства McDonald's. 2.2. Аналіз ринку та зовнішнього середовища підприємства McDonald's. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу McDonald's. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення стратегічного управління підприємством McDonald's із орієнтацією на сталий розвиток. 3.1. Розробка заходів щодо удосконалення стратегічного управління підприємством McDonald's. 3.2. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 20 таблиць, 2 рисунки.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

| Розділ        | Консультант | Підпис, дата   |                  |
|---------------|-------------|----------------|------------------|
|               |             | завдання видав | завдання прийняв |
| Нормоконтроль |             |                |                  |

7. Дата видачі завдання 14.02.2026р.

Керівник \_\_\_\_\_ Ірина ПАВЛОВА  
(підпис)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_ Анастасія СОРОКІНА  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                           | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1  | Проходження комплексної практики                                                                        | 14.02-15.03.26                 | виконано |
| 2  | Захист звіту з практики                                                                                 | 16.03-18.03.26                 | виконано |
| 3  | Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)                                                                | 19.03-30.03.26                 | виконано |
| 4  | Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)                                                                | 31.03-15.04.26                 | виконано |
| 5  | Розробка проєктного розділу (Розділ 3)                                                                  | 16.04-26.04.26                 | виконано |
| 6  | Розробка інших складових кваліфікаційної роботи                                                         | 27.04-30.04.26                 | виконано |
| 7  | Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи                                   | 01.05-05.05.26                 | виконано |
| 8  | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті | 05.05-11.05.26                 | виконано |
| 9  | Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту   | 12.05-15.05.26                 | виконано |
| 10 | Нормоконтроль роботи                                                                                    | 18.05-20.05.26                 | виконано |
| 11 | Перевірка роботи на плагіат                                                                             | 21.05-26.05.26                 | виконано |
| 12 | Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту                                            | 27.05-05.06.26                 | виконано |
| 13 | Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист                                      | 08.06-10.06.26                 | виконано |
| 14 | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи                                                            | 10.06-15.06.26                 | виконано |
| 15 | Захист кваліфікаційної роботи                                                                           | 16.06-24.06.26                 | виконано |

Здобувач \_\_\_\_\_ Анастасія СОРОКІНА  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ірина ПАВЛОВА  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Анастасія СОРОКІНА

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** необхідністю вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами громадського харчування в умовах розвитку сервісної економіки та впровадження принципів сталого розвитку. У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного типу потребує застосування ефективних стратегічних підходів, інноваційних технологій та комплексного управління ресурсами.

У першому розділі **«Теоретичні основи стратегічного управління підприємством з орієнтацією на сталий розвиток»** визначено поняття та сутність стратегічного управління, проаналізовано принципи сталого розвитку у діяльності підприємств і основні підходи та методи стратегічного планування.

У другому розділі **«Аналіз діяльності підприємства McDonald's та оцінка його стратегічного потенціалу»** проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, окреслено проблеми організаційної структури, фінансових показників і конкурентоспроможності, що впливають на ефективність стратегічного управління.

У третьому розділі **«Удосконалення стратегічного управління підприємством McDonald's із орієнтацією на сталий розвиток»** запропоновано концепцію бізнес-проекту, здійснено реалізацію інноваційно-інвестиційних заходів, обґрунтовано їх економічну ефективність та інвестиційну привабливість, а також проведено аналіз ризиків і розроблено заходи щодо їх мінімізації.

**Кваліфікаційна робота бакалавра містить** 70 сторінок, 20 таблиць, 2 рисунка. Перелік використаних джерел налічує 37 найменувань.

**Ключові слова:** стратегічне управління, сталий розвиток, підприємство громадського харчування, конкурентоспроможність, McDonald's.

## SUMMARY

**The relevance of the topic is determined** by the need to improve the system of strategic management of public catering enterprises in the context of the development of the service economy and the implementation of sustainable development principles. Under modern conditions, increasing the competitiveness of restaurant-type establishments requires the application of effective strategic approaches, innovative technologies, and comprehensive resource management.

The first section, «**Theoretical Foundations of Strategic Management of an Enterprise Oriented toward Sustainable Development,** » defines the concept and essence of strategic management, analyzes the principles of sustainable development in enterprise activities, as well as the main approaches and methods of strategic planning.

The second section, «**Analysis of McDonald's Activities and Assessment of Its Strategic Potential,** » examines the internal and external environment of the enterprise, identifies problems related to the organizational structure, financial indicators, and competitiveness that affect the effectiveness of strategic management.

The third section, «**Improvement of Strategic Management of McDonald's Enterprise Oriented toward Sustainable Development,** » proposes the concept of a business project, presents the implementation of innovative and investment measures, substantiates their economic efficiency and investment attractiveness, and also includes a risk analysis along with measures aimed at minimizing risks.

**The bachelor's qualification thesis contains** 70 pages, 20 tables, and 2 figures. The list of references includes 37 sources.

**Keywords:** strategic management, sustainable development, public catering enterprise, competitiveness, McDonald's

## ЗМІСТ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                       | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК.....         | 9  |
| 1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством.....                                             | 9  |
| 1.2. Принципи сталого розвитку в діяльності підприємств.....                                                     | 18 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                       | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА MCDONALD'S ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....                 | 27 |
| 2.1. Господарсько-економічний аналіз підприємства McDonald's.....                                                | 27 |
| 2.2. Аналіз ринку та зовнішнього середовища підприємства McDonald's.....                                         | 37 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу McDonald's.....                                   | 43 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                       | 53 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ MCDONALD'S ІЗ ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК..... | 55 |
| 3.1. Розробка заходів щодо удосконалення стратегічного управління підприємством McDonald's.....                  | 55 |
| 3.2. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту.....                                 | 59 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                       | 63 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                    | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                  | 67 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                     | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформації економіки України та посилення конкуренції особливої актуальності набуває ефективне управління підприємствами сфери послуг, зокрема закладами громадського харчування. Перехід до постіндустріального суспільства супроводжується розвитком сервісної економіки, що вимагає впровадження сучасних підходів до стратегічного управління. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливим є поєднання ефективного менеджменту з принципами сталого розвитку, які передбачають економічну результативність, соціальну відповідальність та раціональне використання ресурсів.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання стратегічного управління підприємствами широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Андрушківа Б.М., Диканя В.Л., Довгань Л.Є., Кирич Н.Б., Мельника Л.М., Малюти Л.Я, Нагорняка Г.С. та інших. Разом із тим, проблеми вдосконалення стратегічного управління закладами ресторанного господарства з урахуванням принципів сталого розвитку залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством громадського харчування (на прикладі мережі McDonald's) з урахуванням принципів сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та теоретичні основи стратегічного управління підприємством;
- провести оцінку діяльності McDonald's, його внутрішнього і зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу;

– розробити пропозиції щодо впровадження інноваційно-інвестиційних заходів та оцінити їх економічну ефективність.

**Об’єктом дослідження** є процес стратегічного управління підприємством у контексті концепції сталого розвитку.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади стратегічного управління підприємством у контексті концепції сталого розвитку.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економічний аналіз, системний підхід, метод узагальнення та опису.

**Інформаційно-нормативною базою** дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали органів державної влади, наукові публікації, монографії, статистичні дані, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств громадського харчування з метою підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечення їх сталого розвитку.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра.** Основні положення та результати дослідження були представлені й обговорені на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026. Ефективність системи менеджменту McDonald’s як фактор конкурентоспроможності підприємства. А. Р. Сорокіна, І. О. Павлова. С. 210-212.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

#### 1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством

Нинішня економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем невизначеності та ризику. Обмежені фінансові ресурси, доступні більшості українських підприємств, а також дефіцит кваліфікованих фахівців ускладнюють процес формування ефективної стратегії розвитку. У таких умовах керівники підприємств повинні передбачати можливі перешкоди, які можуть стримувати зростання та розвиток організації. Для мінімізації ризиків та оптимального використання наявних ресурсів та можливостей необхідно створити ефективні механізми управління та прийняття стратегічних рішень. Таким чином, питання стратегічного управління розвитком підприємств є надзвичайно актуальним у сучасних економічних умовах [1, с. 27].

До теоретичних та практичних аспектів стратегічного менеджменту, а також формування ефективних стратегій розвитку підприємств зверталися численні зарубіжні та вітчизняні дослідники, зокрема Р. Акофф, П. Друкер, І. Ігнат'єва, К. Крос, Р. Ланча, Х. Мінцберг, В. Пономаренко, М. Портер, П. Робертс, А. Стрікланд, К. Сноу, А. Томпсон, Е. Чандлер, а також українські науковці Б. Андрушків, О. Виханський, А. Череп, С. Чернов, І. Отенко та інші. Значну увагу українські дослідники приділили проблемам стратегічного управління в підприємствах ресторанного господарства, серед них О. Виноградова, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Л. Лук'янова, М. Мальська, Л. Нечаюк, О. Ремеслова та ін., а також фахівці В. Квартальнов, А. Фатхутдінов, І. Філіпішин, А. Лісник, С. Скобкін, Л. Шульгін.

Походження терміну «стратегія» (від грецьк. *Stratos* – військо, *ago* – веду) пов'язане з військовою справою. Спочатку він означав мистецтво

ведення війни, що обумовлювалося важливістю військових дій у житті держав та людей. У менеджменті термін «стратегічний» набув значення «найважливіший» або «вирішальний» [4].

Огляд наукової літератури показує неоднозначність у тлумаченні поняття «стратегія», адже різні автори розкривають її сутність по-різному. У сучасному менеджменті під стратегією розуміють програму дій, яка визначає напрям розвитку підприємства, передбачає довгострокове планування та набір процедур для досягнення конкретних цілей у динамічному та невизначеному зовнішньому середовищі [9].

Для досягнення своїх цілей підприємства розробляють індивідуальні стратегії, що враховують численні фактори, які визначають їх життєздатність і реалістичність. У періоди змін та трансформацій зовнішнього середовища виникає потреба у створенні нових напрямів дій на ринку.

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного планування, оскільки вона визначає загальний напрям діяльності компанії, що може передбачати зростання, стабілізацію або скорочення. Конкурентні або бізнес-стратегії формують другий рівень і описують методи досягнення цілей у межах кожної стратегічної бізнес-одиниці. Функціональні стратегії реалізують корпоративні та бізнес-стратегії на рівні окремих підрозділів, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, інновації та управління персоналом. Операційні стратегії, що формують четвертий рівень, визначають конкретні дії структурних підрозділів підприємства [34].

Науковий підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій та застосування матриці «продукт-ринок» для прийняття стратегічних рішень є важливим для сучасного менеджменту. Внесок Калиниченко С. М. у розвиток теорії стратегічного менеджменту полягає у дослідженні еволюції стратегічних концепцій та розкритті сутності стратегічного управління [9].

Термін «стратегія» у контексті менеджменту вперше застосував А. Чандлер у 1962 році в праці «*Стратегія і структура*», визначивши її як план розвитку підприємства, що включає встановлення довгострокових цілей,

формування плану дій та розподіл необхідних ресурсів. Школа дизайну, заснована К. Ендрюсом і Р. Крінстенсеном у 1965 році, доповнила підхід Чандлера поняттям «відмінної компетентності» організації та підкреслила роль невизначеності зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство [34].

Коллінгс Д. Г. підкреслював важливість визначення пріоритетних напрямів діяльності підприємства при розробці стратегії. Для цього ділову активність компанії доцільно сегментувати, що у західній літературі позначається як «підприємницька структура». Коллінгс Д. Г., Вуд Р. зазначали, що процес прийняття рішень щодо вибору сфери діяльності підприємницької структури має швидше художній, ніж науковий характер, оскільки відсутній універсальний алгоритм, який гарантував досягнення оптимального рішення. Це твердження підкреслює різницю між процедурним методологічним підходами до стратегічного управління та прогнозування [10].

Визначення І. Ансоффом стратегії як набору правил і прийомів для досягнення конкретних цілей розвитку системи піддавалося критиці через недостатню диференціацію від загальної управлінської політики компанії. Для вирішення цього Ансофф запропонував додаткові поняття, такі як «завдання», «орієнтири» (цілі), «організаційна концепція» та інші, спираючись на військове походження терміну «стратегія».

У сучасному менеджменті стратегія визначається як чітко окреслений план дій, що визначає напрям розвитку організації, забезпечує довгострокове управління та встановлює систему процедур для досягнення конкретних цілей в умовах невизначеного зовнішнього середовища [36]. Кожне підприємство обирає власну стратегію, враховуючи чинники, які визначають її доцільність та реалізованість.

Стратегічне управління розглядається як реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації. Це дозволяє підприємствам формувати цілі розвитку, оцінювати власний

потенціал та впроваджувати стратегічну систему управління, також ефективне стратегічне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності [35].

Характеристики системи стратегічного менеджменту залежать від взаємодії численних факторів, таких як галузева приналежність, розмір підприємства, тип виробництва, ступінь концентрації та кооперації, рівень спеціалізації, виробничий і науково-технічний потенціал, рівень менеджменту та кваліфікація персоналу.

Модель стратегічного управління І. Ансоффа передбачає низку ключових рішень у процесі формування стратегії, зокрема оцінку потенціалу організації, аналіз зовнішніх можливостей та загроз, визначення цілей і завдань, прийняття рішень щодо диверсифікації та вибір відповідної стратегії, розробку конкурентної стратегії та деталізацію компонентів диверсифікаційної й конкурентної стратегії у вигляді конкретних проєктів.

Проценко Д. запропонував узагальнену модель стратегічного управління, що включає такі основні компоненти [26]: аналіз зовнішнього середовища; діагностику сильних і слабких сторін організації; визначення місії та цілей, розробку, оцінку і вибір альтернативних стратегій на основі підсистем організації; розробку корпоративної стратегії у вигляді програми конкретних дій; реалізацію стратегічної системи; оцінку результатів та забезпечення зворотного зв'язку.

Отже, стратегічне управління є важливою складовою ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах нестабільного та конкурентного середовища. Воно забезпечує визначення довгострокових цілей, формування напрямів розвитку та адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності стратегії та стратегічного управління свідчить про їх багатогранний характер і значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Застосування стратегічного управління дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління в сучасних умовах господарювання виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Його значення особливо зростає в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та динамічних змін споживчих уподобань. Для підприємств ресторанного господарства стратегічне планування є необхідною умовою формування конкурентних переваг, адаптації до ринкових змін та забезпечення стабільної діяльності [25].

У науковій літературі стратегічне планування розглядається як системний процес визначення довгострокових цілей підприємства, вибору ефективних напрямів розвитку, розподілу ресурсів і формування механізмів реалізації обраної стратегії. Основою цього процесу є визначення стратегічних орієнтирів, які формують логіку розвитку організації.

На нашу ж думку, стратегічне управління є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та його адаптацію до змін ринкового середовища. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності стратегічного управління, що пов'язано з багатогранністю цього поняття та особливостями його практичного застосування.

Наведені визначення свідчать про те, що стратегічне управління охоплює процес формування цілей, розробки стратегій та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати стратегічне управління як комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності стратегічного управління в науковій  
літературі

| Автор          | Визначення стратегічного управління                                                                                                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ігор Ансофф    | Стратегічне управління – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища. |
| Майкл Портер   | Стратегічне управління полягає у формуванні конкурентних переваг підприємства через вибір ефективної стратегії та зміцнення ринкових позицій.                                                       |
| Фред Девід     | Стратегічне управління – це мистецтво та наука формування, реалізації й оцінювання управлінських рішень, які забезпечують досягнення цілей організації.                                             |
| Генрі Мінцберг | Стратегічне управління є процесом розробки та реалізації стратегії підприємства з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.                                                          |

Джерело: сформовано автором на основі [25, 26]

На рівні стратегічних цілей підприємства доцільно виокремлювати такі взаємопов'язані компоненти [27]:

- місія підприємства – відображає його основне призначення, філософію діяльності та цінності, визначає роль організації на ринку та орієнтири її розвитку. У ресторанному бізнесі місія часто пов'язана із забезпеченням високої якості обслуговування, задоволенням потреб клієнтів та формуванням позитивного споживчого досвіду;

- загальна (стратегічна) мета – конкретизує місію та визначає кінцеві результати діяльності у вимірюваних показниках (прибуток, обсяг продажів, частка ринку, рівень рентабельності);

- система стратегічних і тактичних цілей – деталізує загальну мету та забезпечує її досягнення через реалізацію конкретних завдань на різних рівнях управління.

Таким чином, стратегічне планування виступає багаторівневим процесом, що охоплює як формування загальної концепції розвитку підприємства, так і розробку конкретних управлінських рішень.

Процес стратегічного планування передбачає послідовне виконання низки етапів, серед яких: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища,

формування місії і цілей, вибір стратегічних альтернатив, розробка та реалізація стратегії, а також контроль і оцінка результатів. Важливою особливістю є його безперервний характер, що забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Для підприємств ресторанного господарства стратегічне планування має специфічні особливості, пов'язані з високою залежністю від споживчого попиту, сезонності, рівня доходів населення, а також соціально-економічних факторів. У зв'язку з цим стратегічне управління в цій сфері повинно базуватися на інтегрованому підході, що поєднує виробничі, маркетингові, фінансові та організаційні аспекти діяльності.

Модель комплексного стратегічного управління ресторанним підприємством передбачає врахування таких ключових складових [26]:

- аналіз динаміки зовнішнього середовища (економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори);
- оцінка внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, персонал, фінансові можливості);
- визначення конкурентних позицій на ринку;
- формування ефективної організаційної структури управління;
- розробка системи контролю та оцінки результатів діяльності.

Головною метою стратегічного планування у ресторанному бізнесі є забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування стійких ринкових позицій. Для досягнення цієї мети необхідно вирішувати комплекс взаємопов'язаних завдань:

- забезпечення максимально повного задоволення потреб цільового сегмента споживачів;
- підтримка високого рівня якості обслуговування через впровадження сучасних стандартів і технологій;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- оптимізація витрат і забезпечення фінансової стабільності;

- максимізація прибутку та зростання вартості бізнесу;
- мінімізація ризиків діяльності;
- розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

У практиці стратегічного управління використовується широкий спектр методів і моделей, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства та обґрунтовувати управлінські рішення.

Одним із найбільш поширених інструментів є SWOT-аналіз, який передбачає оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Використання цього методу дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку, сформувати конкурентні переваги та мінімізувати вплив негативних факторів.

Важливим інструментом стратегічного аналізу є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі. Вона включає аналіз таких факторів, як загроза появи нових конкурентів, вплив постачальників і споживачів, загроза товарів-замінників та інтенсивність конкурентної боротьби. Для ресторанного бізнесу цей метод є особливо актуальним, оскільки галузь характеризується високим рівнем конкуренції та низькими бар'єрами входу [28].

Не менш важливим є застосування PEST-аналізу, який дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства. Він охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що визначають умови функціонування ресторанного бізнесу.

У сучасних умовах значного поширення набуває збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за показниками задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів та розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства та сприяє підвищенню якості управління.

Інноваційним підходом до стратегічного планування є концепція “блакитного океану”, яка передбачає створення нових ринкових ніш і

формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. У ресторанному бізнесі це може проявлятися у впровадженні нових форматів обслуговування, розробці унікального меню, використанні цифрових технологій та персоналізації послуг.

Окрім зазначених методів, у практиці стратегічного планування застосовуються також[25]:

- бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками галузі;
- ABC та XYZ-аналіз – оцінка структури продажів і попиту;
- аналіз життєвого циклу продукту – визначення стадії розвитку товару та формування відповідної стратегії;
- сценарне планування – прогнозування можливих варіантів розвитку подій і розробка альтернативних стратегій.

Важливим аспектом стратегічного планування є врахування принципів сталого розвитку, які передбачають збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства. Для ресторанного бізнесу це означає раціональне використання ресурсів, зменшення впливу на навколишнє середовище, забезпечення соціальної відповідальності та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу. Використання інформаційних систем, CRM-платформ та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам швидше збирати та обробляти дані, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність планування. Для підприємства ресторанного бізнесу це особливо актуально, оскільки цифрові технології безпосередньо впливають на швидкість обслуговування та якість взаємодії з клієнтами[29].

Варто підкреслити, що посилення конкуренції на ринку громадського харчування стимулює підприємства до постійного вдосконалення стратегій розвитку. У таких умовах особливу роль відіграє клієнтоорієнтований підхід, який передбачає врахування індивідуальних потреб споживачів, розвиток програм лояльності та персоналізацію пропозиції[30]. Стратегічне

управління дедалі більше інтегрується з управлінням інноваціями. Впровадження нових технологій, автоматизація процесів та розвиток цифрових сервісів стають не лише інструментами підвищення ефективності, але й важливим елементами формування конкурентних переваг підприємства. Сучасне стратегічне управління має комплексний характер і поєднує традиційні методи планування з інноваційними підходами, що дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток в умовах динамічного зовнішнього середовища.

## **1.2. Принципи сталого розвитку в діяльності підприємств**

Поняття стратегії передбачає комплексний підхід до управління зовнішнім середовищем підприємства, що виходить за межі формулювання лише довгострокових цілей або використання абстрактних методів і рішень. Стратегія включає детальну ідентифікацію ключових зовнішніх факторів, які мають вирішальне значення для успіху організації та повинні бути центральними в процесі стратегічного управління. Незважаючи, на різноманітність підходів визначення, більшість дослідників погоджуються, що конкурентне середовище є одним із критичних елементів [32].

Згідно з Р. Капланом та Д. Нортоном, авторами концепції збалансованої системи показників, стратегія передбачає вибір видів діяльності, що створюють цінність для акціонерів, клієнтів і суспільства, одночасно забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку [30, с. 90]. Український науковець А. Міщенко визначає ключові складові стратегічного розвитку підприємства, наголошуючи, що стратегія слугує основою підвищення конкурентоспроможності, встановлення міцної ринкової позиції та формування організації, здатної ефективно функціонувати в умовах високої ринкової конкуренції через вдосконалення управлінської структури та організаційної культури.

Принцип ефективності має фундаментальне значення у сфері стратегічного управління. Сучасні дослідження демонструють, що реалізація стратегії виступає каталізатором якісних змін у економічній діяльності організації. Гапоненко Г. І. наголошував на важливості стратегічного планування, зазначаючи, що «за відсутності спланованої та керованої стратегії компанії приречені на загибель, за винятком монополій та субсидованих організацій; навіть у випадках виживання підприємств, стратегічна поведінка є принаймні керованою»[5] .

Стратегічне управління підприємством передбачає ієрархічну побудову стратегій, яка забезпечує узгодженість цілей і дій на всіх рівнях управління. Така система включає корпоративний, конкурентний, функціональний та операційний рівні, кожен із яких виконує свою роль у досягненні загальних цілей підприємства [6].

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного управління і визначає загальний напрям розвитку підприємства. Вона формує бачення майбутнього, місію та ключові довгострокові цілі організації. На цьому рівні приймаються рішення щодо вибору сфер діяльності, диверсифікації бізнесу, виходу на нові ринки або, навпаки, скорочення певних напрямів діяльності. Корпоративна стратегія також визначає тип розвитку підприємства – зростання, стабілізація чи скорочення – залежно від зовнішніх умов та внутрішніх можливостей. Вона виступає основою для формування всіх інших стратегій і забезпечує цілісність управління підприємством [9].

Другий рівень представлений конкурентними бізнес-стратегіями, які розробляються для окремих стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Їх основним завданням є визначення способів досягнення конкурентних переваг на конкретному ринку. Такі стратегії враховують особливості галузі, поведінку конкурентів, потреби споживачів та ресурси підприємства. До ключових підходів належать стратегія лідерства за витратами, диференціації продукції та фокусування на певному сегменті ринку. Конкурентні стратегії

деталізують корпоративну стратегію та спрямовані на забезпечення ефективної позиції підприємства у конкурентному середовищі.

Функціональні стратегії становлять третій рівень і конкретизують реалізацію корпоративних і конкурентних стратегій у межах окремих функціональних сфер діяльності. До них належать стратегії у сфері виробництва, маркетингу, фінансів, інновацій та управління персоналом. Наприклад, маркетингова стратегія визначає способи просування продукції та взаємодії зі споживачами, фінансова – джерела фінансування та управління ресурсами, а кадрова – підходи до формування та розвитку персоналу. Функціональні стратегії забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей на всіх рівнях управління [8].

Операційні стратегії є найнижчим рівнем і розробляються для окремих структурних підрозділів підприємства, таких як відділи, цехи або робочі групи. Вони мають короткостроковий характер і спрямовані на вирішення конкретних завдань, пов'язаних із повсякденною діяльністю підприємства. Операційні стратегії визначають порядок виконання робіт, використання ресурсів, контроль якості та ефективності процесів. Вони забезпечують практичну реалізацію стратегій вищих рівнів і відіграють важливу роль у досягненні загальних цілей підприємства [8].

Між усіма рівнями існує взаємозалежність: кожен вищий рівень формує стратегічне середовище для нижчого та певним чином обмежує його, водночас нижчі рівні істотно впливають на формування стратегій верхнього рівня, забезпечуючи динамічну взаємодію всіх компонентів стратегічної системи підприємства.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати уточнене визначення стратегії в контексті сталого розвитку. Стратегія підприємства – це цілеспрямована, ціннісна орієнтована концепція, що визначає довгостроковий план розвитку організації з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів її діяльності. Вона виступає як когнітивна

модель адаптивної поведінки підприємства в умовах динамічного, непередбачуваного та комплексного ринкового середовища. Реалізація стратегії передбачає систематичний процес управління організаційними змінами, що забезпечує ефективне поєднання внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства із зовнішніми можливостями та обмеженнями [7].

Передумовою забезпечення ефективного функціонування сучасного підприємства є дотримання принципів сталого розвитку, які поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Для підприємств сфери громадського харчування впровадження таких принципів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, покращенню репутації та формуванню довгострокових переваг на ринку.

Таблиця 1.2

#### Основні принципи сталого розвитку в діяльності підприємств

| Принцип                           | Характеристика                                                                                                                   |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна ефективність           | Забезпечення стабільної прибутковості підприємства, раціонального використання ресурсів та підвищення продуктивності діяльності. |
| Соціальна відповідальність        | Дотримання етичних норм, забезпечення належних умов праці, підтримка персоналу та врахування інтересів суспільства.              |
| Екологічна безпека                | Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через економне використання ресурсів і скорочення відходів.                |
| Інноваційність                    | Використання сучасних технологій та інноваційних підходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.                   |
| Раціональне використання ресурсів | Оптимізація використання матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства.                                         |
| Довгострокова орієнтація          | Формування стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства у майбутньому.                      |
| Адаптивність                      | Здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкових умов.                                        |

Джерело: створено автором на основі [7]

Як бачимо з таблиці, принципи сталого розвитку є важливою складовою сучасного стратегічного управління підприємством. Їх впровадження забезпечує збалансований розвиток організації, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Крім того, орієнтація на сталий розвиток сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку споживачів і партнерів.

Стратегічно орієнтовані підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку, отримують низку суттєвих переваг [8]:

- здатність мінімізувати негативний вплив економічних, соціальних та екологічних ризиків і факторів невизначеності;
- спрямованість на системне вивчення внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов, що визначають розвиток і трансформацію підприємства;
- оптимізація довгострокових та короткострокових планів діяльності з метою забезпечення ефективності, прибутковості та соціальної відповідальності;
- покращена керованість через інтегровану систему стратегічного планування, що дозволяє зіставляти фактичні результати з очікуваними цілями;
- формування механізмів стимулювання, які сприяють гнучкості та адаптивності організації та її підсистем;
- оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища шляхом регулювання, контролю та аналізу стратегічних показників;
- розвиток виробничого потенціалу, інноваційного та людського капіталу, а також зміцнення зовнішніх партнерських зв'язків для досягнення сталих цілей;
- ефективний розподіл ресурсів, що дозволяє досягати економічних, соціальних і екологічних результатів;
- формування чіткого бачення довгострокових і середньострокових цілей підприємства, яке інтегрує економічні інтереси, соціальну відповідальність та екологічну безпеку;
- здатність прогнозувати потенційні ризики та загрози для економічної, соціальної та екологічної стабільності підприємства, що підвищує його стійкість у сучасних умовах.

Стратегія підприємства зі сталим підходом забезпечує комплексне управління не лише фінансовими й виробничими процесами, але й соціальними, екологічними та інноваційними аспектами діяльності.

Впровадження принципів сталого розвитку у стратегічне управління дозволяє організації підтримувати довгострокову конкурентоспроможність, забезпечувати відповідність сучасним міжнародним стандартам корпоративної відповідальності та формувати позитивний імідж у суспільстві.

Важливим елементом стратегічного управління підприємством є стратегічний аналіз, оскільки саме він допомагає оцінити можливості підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. У сучасних умовах підприємства працюють у нестабільному та конкретному середовищі, тому їм необхідно постійно аналізувати ринок, потреби споживачів і дії конкурентів. Стратегічний аналіз дає змогу своєчасно виявляти проблеми та знаходити ефективні шляхи розвитку підприємства [10].

Одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. За допомогою такого аналізу підприємство може краще зрозуміти свої конкурентні переваги та визначити основні напрями подальшого розвитку [11]. Для підприємств сфери громадського харчування особливо важливим є якість продукції, рівень обслуговування, швидкість роботи персоналу, пізнаванність бренду та впровадження нових технологій.

Крім того у стратегічному управлінні часто використовується PEST-аналіз, який допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства. Такий аналіз дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та своєчасно реагувати на нові ринкові тенденції [12]. Для підприємств ресторанного бізнесу важливими факторами є зміна споживчих уподобань, рівень доходів населення, розвиток онлайн-сервісів та сучасних цифрових технологій.

Сьогодні важливе значення для розвитку підприємств має цифровізація. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, покращити обслуговування клієнтів та оптимізувати внутрішні процеси. У сфері громадського харчування це проявляється у використанні мобільних додатків, електронних замовлень, програм лояльності, автоматизованих систем обслуговування та сервісів доставки [13]. Такі технології допомагають підприємствам підвищувати якість сервісу та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Не менш важливим напрямом сучасного стратегічного управління є корпоративна соціальна відповідальність. Вона полягає у відповідальному ставленні підприємства до працівників, споживачів, суспільства та навколишнього середовища. Соціально відповідальні підприємства більше дбають про екологічність виробництва, підтримують соціальні ініціативи та створюють належні умови праці для персоналу [14].

Для підприємств громадського харчування це може проявлятися у використанні екологічного пакування, зменшенні кількості відходів та участі у благодійних проєктах. Додатково слід підкреслити, що в сучасних умовах принципи сталого розвитку дедалі частіше інтегруються безпосередньо у корпоративні стратегії підприємств, а не розглядаються як окремий напрям діяльності. Це означає, що економічні, соціальні та екологічні цілі формують комплексно та взаємопов'язано, що дозволяє забезпечити більш збалансований розвиток організації в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є також посилення ролі споживача у формуванні сталих бізнес-моделей. Сучасні клієнти все частіше звертають увагу не лише на якість продукції та швидкість обслуговування, але й на екологічність упаковки, етичність виробництва та соціальну відповідальність бренду. Саме тому підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нових поведінкових моделей споживачів, що підсилює значення сталого розвитку як конкурентної переваги.

Крім того, варто зазначити, що цифрові технології відіграють важливу роль у реалізації принципів сталого розвитку. Використання автоматизованих систем управління, електронних замовлень та аналітики відходів. Таким чином, цифровізація та сталий розвиток у сучасних умовах тісно взаємопов'язані та взаємно підсилюють один одного. Також слід звернути увагу, що ефективне впровадження принципів сталого розвитку потребує системного підходу до управління змінами в організації. Це включає не лише розробку відповідних стратегій, але й формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальне використання ресурсів, екологічну свідомість та довгострокове мислення працівників. У підсумку можна зазначити, що сталий розвиток у сучасній теорії стратегічного управління розглядається як невід'ємна складова конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє поєднати економічну із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

## Висновки до розділу 1

У підрозділі 1.1 було досліджено сутність та значення стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити основні елементи стратегічного управління, зокрема формування цілей, вибір стратегії розвитку та ефективне використання ресурсів підприємства.

У підрозділі 1.2 було розглянуто принципи сталого розвитку в діяльності підприємств та їх роль у системі стратегічного управління. Визначено, що впровадження принципів сталого розвитку сприяє забезпеченню економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки підприємства. Досліджено основні рівні стратегій

підприємства та встановлено, що інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування дозволяє підвищити стійкість підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Слід зазначити, що сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами середовища, що підсилює значення стратегічного управління як інструменту своєчасної адаптації до нових викликів. Саме тому підприємства все більше орієнтуються на гнучкі управлінські підходи, які дозволяють швидко коригувати стратегічні цілі відповідно до ринкових тенденцій. Важливо підкреслити, що принципи сталого розвитку сьогодні набувають не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Зокрема, екологічні та соціальні ініціативи стають важливим фактором формування позитивного іміджу компанії та підвищення довіри з боку споживачів і партнерів.

Варто відзначити, що ефективне стратегічне управління можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні, соціальні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише поточну ефективність, але й створює основу для довгострокового розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА MCDONALD'S ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 2.1. Господарсько-економічний аналіз підприємства McDonald's

Підприємство з іноземними інвестиціями «McDonald's Юкрейн Лтд» є складовою частиною глобальної мережі McDonald's, яка функціонує на основі міжнародної франчайзингової моделі та централізованої системи управління. Засновником українського підрозділу виступає компанія MCD Europe Limited, зареєстрована відповідно до законодавства Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, що володіє 100 % статутного капіталу. Така форма власності забезпечує повний контроль іноземного інвестора над діяльністю підприємства та впровадження єдиних корпоративних стандартів управління [16].

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основними напрямками функціонування підприємства є діяльність ресторанів швидкого обслуговування, виробництво харчових продуктів і напоїв, оптова та роздрібна торгівля, а також надання освітніх послуг і операції з нерухомістю. Така диверсифікація діяльності свідчить про комплексний характер функціонування підприємства, що охоплює як виробничі, так і сервісні та управлінські процеси.

Історія розвитку компанії McDonald's бере свій початок у 1940 році, коли брати Річард і Моріс McDonald'си відкрили перший ресторан у штаті Каліфорнія (США). Важливим етапом розвитку стало впровадження концепції швидкого обслуговування, яка базувалася на стандартизації виробничих процесів, обмеженому асортименті продукції та високій швидкості обслуговування клієнтів. Подальший розвиток компанії був

пов'язаний із діяльністю Рея Крока, який трансформував локальний бізнес у глобальну франчайзингову систему [17].

На сучасному етапі McDonald's є світовим лідером у сфері швидкого харчування, представленим більш ніж у 100 країнах світу. Мережа налічує понад 35 – 37 тисяч закладів, які щоденно обслуговують десятки мільйонів клієнтів. Успіх компанії зумовлений ефективним поєднанням стандартизації, інновацій, маркетингових стратегій та високого рівня організації бізнес-процесів.

Глобальна стратегія McDonald's базується на франчайзинговій моделі, що передбачає передачу права використання бренду та бізнес-моделі незалежним підприємцям за умови дотримання встановлених стандартів. Такий підхід дозволяє компанії швидко розширювати свою присутність на міжнародних ринках, мінімізуючи інвестиційні ризики та забезпечуючи ефективне управління мережею. Водночас централізована система контролю гарантує однаковий рівень якості продукції та обслуговування у всіх закладах [13].

Особливе місце в діяльності компанії займає стратегія сталого розвитку, яка передбачає раціональне використання ресурсів, підтримку місцевих постачальників, зменшення впливу на навколишнє середовище та розвиток людського капіталу. Впровадження таких принципів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

Розвиток мережі McDonald's в Україні розпочався 24 травня 1997 року з відкриття першого ресторану в Києві. Україна стала однією зі ста країн, де компанія почала свою діяльність, що свідчить про високий інвестиційний потенціал національного ринку. Протягом наступних років мережа активно розвивалася, і станом на 2021 рік налічувала понад 100 ресторанів у більш ніж 25 містах країни [16].

Важливим етапом розвитку стало впровадження нових форматів обслуговування, зокрема відкриття закладів типу McDrive та McCafé, що

дозволило розширити асортимент продукції та підвищити рівень сервісу. У 2011 році було відкрито перше McCafé в Україні, що стало важливим кроком у диверсифікації діяльності підприємства.

Незважаючи на складні умови функціонування, зокрема вплив воєнних дій у 2022 році, компанія продемонструвала високий рівень адаптивності, тимчасово призупинивши діяльність та згодом відновивши роботу в безпечних регіонах. Це свідчить про ефективність стратегічного управління та здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики.

McDonald's Ukraine LTD є одним із найбільших іноземних інвесторів в економіку України. Загальний обсяг інвестицій у розвиток мережі перевищує 200 млн доларів США, що сприяє створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню рівня зайнятості населення. Щоденно підприємство обслуговує сотні тисяч клієнтів, що підтверджує високий рівень попиту на продукцію компанії.

Місія компанії McDonald's полягає у забезпеченні споживачів швидким, доступним та якісним харчуванням, створенні комфортного середовища обслуговування та підтриманні високих стандартів якості і безпеки. Вона відображає орієнтацію підприємства на клієнта, інновації та сталий розвиток[13].

Важливою складовою успіху компанії є її стратегічні підходи до ведення бізнесу. Серед основних стратегій, які застосовує McDonald's, можна виділити:

- стратегію зростання, що передбачає активне розширення мережі ресторанів як на національному, так і на міжнародному рівнях;
- стратегію франчайзингу, яка забезпечує залучення партнерів і ефективне управління мережею;
- стратегію вибору місця розташування, що базується на аналізі споживчої поведінки та забезпечує максимальну доступність закладів для клієнтів;

- продуктову стратегію, яка передбачає формування оптимального асортименту продукції з урахуванням попиту та сучасних тенденцій харчування;
- операційну стратегію, що базується на стандартизації процесів, впровадженні інновацій та підвищенні ефективності обслуговування;
- маркетингову стратегію, спрямовану на формування позитивного іміджу бренду та залучення нових клієнтів.

Організаційна структура компанії McDonald's має ієрархічний (лінійно-функціональний) характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління. На найвищому рівні знаходяться акціонери, які визначають стратегічні напрями розвитку компанії. Оперативне управління здійснює генеральний директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів [36].

Структура управління включає функціональні департаменти (маркетинг, фінанси, операційна діяльність, управління персоналом), які забезпечують виконання відповідних функцій. Географічний принцип організації дозволяє ефективно управляти діяльністю компанії в різних країнах, враховуючи особливості локальних ринків.

На рівні окремого ресторану управління здійснює директор, який відповідає за організацію роботи закладу, дотримання стандартів якості, управління персоналом та фінансові результати діяльності. Йому підпорядковуються менеджери змін, інструктори та працівники виробництва і обслуговування[35].

Особливу роль у системі управління відіграє управління персоналом. Компанія приділяє значну увагу підготовці кадрів, впровадженню програм навчання та розвитку, формуванню корпоративної культури та системи мотивації. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Важливим елементом організаційної структури є система контролю, яка забезпечує дотримання корпоративних стандартів та ефективність

діяльності підприємства. Контроль здійснюється на всіх рівнях управління, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати недоліки в роботі.

Таким чином, діяльність McDonald's характеризується високим рівнем організації, ефективною системою стратегічного управління та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поєднання глобальної бізнес-моделі, стандартизації процесів, інновацій та ефективного управління персоналом забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги та стабільний розвиток як на міжнародному, так і на національному рівнях.

Внутрішнє середовище підприємства є ключовим об'єктом стратегічного аналізу, оскільки саме воно визначає потенціал організації до досягнення поставлених цілей, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку. Для підприємств ресторанного бізнесу, зокрема компанії McDonald's, внутрішнє середовище охоплює сукупність ресурсів, систему організаційної культури та фінансово-економічні показники діяльності. Комплексний аналіз цих складових дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку [36].

Ресурси підприємства є основою його функціонування та включають матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні складові. Компанія McDonald's характеризується високим рівнем забезпеченості ресурсами, що обумовлює її лідерські позиції на ринку.

Матеріальні ресурси підприємства представлені виробничими потужностями, сучасним технологічним обладнанням, приміщеннями ресторанів, логістичною інфраструктурою та системами обслуговування клієнтів. Важливою особливістю McDonald's є високий рівень стандартизації матеріально-технічної бази, що забезпечує однакову якість продукції та обслуговування у всіх закладах мережі. Використання сучасного обладнання дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити час обслуговування клієнтів і підвищити продуктивність праці.

Фінансові ресурси підприємства характеризуються стабільністю та достатнім рівнем для забезпечення поточної діяльності та інвестиційного розвитку. McDonald's має доступ до значних фінансових ресурсів як за рахунок власного капіталу, так і завдяки підтримці материнської компанії. Це дозволяє здійснювати інвестиції у відкриття нових ресторанів, модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій та розвиток цифрових сервісів. Ефективне управління фінансовими потоками сприяє забезпеченню ліквідності та платоспроможності підприємства [13].

Трудові ресурси є одним із ключових елементів внутрішнього середовища McDonald's. Компанія приділяє значну увагу підбору, навчанню та розвитку персоналу. Система управління людськими ресурсами базується на принципах безперервного навчання, кар'єрного зростання та мотивації працівників. Працівники проходять спеціалізовані тренінги, що дозволяє забезпечити високий рівень професійної підготовки та відповідність корпоративним стандартам. Важливою складовою є формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, що сприяє підвищенню якості обслуговування.

Інформаційні ресурси підприємства включають системи управління даними, програмне забезпечення, аналітичні платформи та цифрові інструменти. McDonald's активно використовує сучасні інформаційні технології для управління бізнес-процесами, аналізу попиту, контролю якості продукції та оптимізації операційної діяльності. Використання цифрових рішень, зокрема мобільних додатків, автоматизованих систем замовлення та електронних платіжних систем, дозволяє підвищити ефективність обслуговування клієнтів і покращити їхній досвід взаємодії з брендом.

Інноваційні ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. McDonald's постійно впроваджує нові технології, удосконалює виробничі процеси та розробляє нові продукти. Інноваційна діяльність спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства, зниження витрат і задоволення потреб

споживачів. Зокрема, впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів та розвиток онлайн-сервісів є важливими напрямками інноваційного розвитку компанії[12].

Важливою складовою внутрішнього середовища є організаційна культура підприємства, яка визначає систему цінностей, норм і принципів поведінки працівників. Організаційна культура McDonald's базується на принципах якості, швидкості обслуговування, чистоти та орієнтації на клієнта. Ці принципи формують основу корпоративної ідентичності компанії та визначають стандарти її діяльності.

Організаційна культура компанії має чітко виражений корпоративний характер і підтримується через систему навчання, внутрішніх комунікацій та мотивації персоналу. Вона сприяє формуванню командної роботи, підвищенню відповідальності працівників та забезпеченню високого рівня дисципліни. Важливим елементом є також соціальна відповідальність підприємства, що проявляється у створенні безпечних умов праці, підтримці рівності можливостей та участі у соціальних проєктах[12].

Фінансові показники діяльності підприємства є важливим індикатором ефективності його функціонування. До основних фінансово-економічних показників належать обсяг виручки, прибуток, рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість. За останні роки діяльність McDonald's в Україні характеризується стабільними фінансовими результатами, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку.

Зростання обсягів реалізації продукції забезпечується завдяки високому рівню попиту, ефективній маркетинговій політиці та розширенню мережі ресторанів. Водночас компанія приділяє значну увагу контролю витрат, що дозволяє підвищити рівень рентабельності діяльності. Оптимізація витрат досягається шляхом стандартизації процесів, ефективного управління ресурсами та використання сучасних технологій.

Фінансова стійкість підприємства забезпечується збалансованою структурою капіталу, ефективним управлінням активами та високим рівнем

ліквідності. Це дозволяє компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та здійснювати інвестиційну діяльність. Важливим фактором є також підтримка з боку міжнародної корпорації, що забезпечує додаткові фінансові можливості для розвитку[13].

Таблиця 2.1

## Характеристика ресурсів підприємства McDonald's

| Вид ресурсу  | Характеристика                                                                                  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні  | Сучасне технологічне обладнання, стандартизовані виробничі лінії, розвинена мережа ресторанів   |
| Трудові      | Кваліфікований персонал, система навчання та розвитку, кадровий резерв                          |
| Фінансові    | Стабільні грошові потоки, високий рівень прибутковості, інвестиційна активність                 |
| Інформаційні | Використання цифрових систем управління, аналітика даних, автоматизовані системи обслуговування |
| Інноваційні  | Впровадження нових технологій, цифровізація, розвиток мобільних сервісів                        |

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Важливу роль у формуванні ресурсного потенціалу відіграють трудові ресурси. Компанія активно інвестує у розвиток персоналу, застосовує сучасні підходи до навчання та мотивації працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування.

Організаційна культура є важливим елементом внутрішнього середовища, який визначає поведінку працівників, стиль управління та загальний імідж компанії.

Таблиця 2.2

## Основні елементи організаційної культури McDonald's

| Елемент                    | Зміст                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|
| Цінності                   | Якість, швидкість, чистота, сервіс                       |
| Норми поведінки            | Дотримання стандартів обслуговування, корпоративна етика |
| Мотивація                  | Премії, бонуси, кар'єрне зростання                       |
| Навчання                   | Тренінги, корпоративні програми розвитку                 |
| Соціальна відповідальність | Інклюзивність, підтримка працівників                     |

Джерело: сформовано автором на основі [13]

У McDonald's сформована сильна корпоративна культура, орієнтована на клієнта, якість та ефективність. Основними принципами організаційної культури є: клієнтоорієнтованість; дотримання стандартів якості та безпеки; командна робота; дисципліна та відповідальність; розвиток персоналу.

Сильна організаційна культура сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню лояльності персоналу та забезпеченню стабільної якості обслуговування.

Фінансові результати діяльності є одним із найважливіших індикаторів ефективності функціонування підприємства. Компанія McDonald's демонструє стабільне зростання фінансових показників, що свідчить про ефективність її бізнес-моделі.

Таблиця 2.3

#### Основні фінансові показники McDonald's в Україні

| Показник                  | 2023 рік | 2024 рік | Темп зростання |
|---------------------------|----------|----------|----------------|
| Виручка, млрд грн         | 12,9     | 16,8     | +30 %          |
| Чистий прибуток, млрд грн | —        | 1,5      | +23,2 %        |
| Кількість клієнтів, млн   | ~89      | 103      | +16 %          |
| Інвестиції, млрд грн      | —        | 1,8      | —              |

Джерело: узагальнено автором на основі[16]

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності використання ресурсів. Значна частина прибутку спрямовується на розвиток мережі, модернізацію обладнання та впровадження інновацій.

Таким чином, внутрішнє середовище підприємства McDonald's характеризується високим рівнем розвитку ресурсного потенціалу, ефективною організаційною культурою та стабільними фінансовими показниками. Важливу роль у забезпеченні успішного функціонування компанії відіграє система стандартизації бізнес-процесів, що дозволяє підтримувати однаковий рівень якості продукції та сервісу в усіх закладах мережі.

Крім того, ефективна організаційна культура, орієнтована на клієнта, розвиток персоналу та дотримання корпоративних цінностей, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню рівня лояльності працівників і споживачів. Стабільні фінансові результати та підтримка з боку міжнародної корпорації створюють додаткові можливості. Окрім зазначеного, слід підкреслити, McDonald's як глобальна корпорація активно розвиває напрям цифровізації бізнес-процесів, що підтверджується впровадженням мобільних додатків, систем самообслуговування та інтегрованих цифрових платформ управління замовлення. За даними міжнародних досліджень у сфері ресторанного бізнесу, цифрові канали обслуговування вже забезпечують значну частку продажів компанії та є одним із ключових драйверів зростання[18]. Також важливо зазначити, що стратегічний розвиток McDonald's тісно пов'язаний із впровадженням ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських принципів). Компанія поступово зменшує використання пластику, переходить на екологічне пакування та підтримує принципи сталого постачання сировини, що відповідає сучасним вимогам міжнародного ринку та підвищує її інвестиційну привабливість [19].

Згідно з аналітичними матеріалами McKinsey та Statista, глобальні мережі швидкого харчування, зокрема McDonald's, демонструють стабільне зростання завдяки розвитку delivery-сервісів і цифрового маркетингу, що безпосередньо впливає на збільшення середнього чеку та частоти замовлень[20].

Крім того, слід врахувати, що людський капітал залишається одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Система навчання та розвитку персоналу McDonald's вважається однією з найбільш ефективних у сфері HoReCa, оскільки дозволяє забезпечити стандартизований рівень обслуговування незалежно від країни діяльності компанії [21].

Таким чином, додатково можна зробити висновок, що поєднання цифровізації, сталого розвитку та сильної корпоративної системи управління дозволяє McDonald's підтримувати довгострокову конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Крім цього, важливим фактором є високий рівень адаптивності компанії до кризових умов. Зокрема, досвід функціонування в період економічної нестабільності та воєнних ризиків в Україні показав, що підприємство здатне швидко перебудовувати логістичні ланцюги, змінювати формат роботи та зберігати операційну ефективність навіть у складних умовах [23].

Окремо слід відзначити розвиток партнерських відносин із локальними постачальниками, що дозволяє не лише підтримувати національну економіку, а й зменшувати витрати на логістику та підвищувати якість сировини за рахунок скорочення ланцюга постачання. Такий підхід є важливою складовою глобальної стратегії локалізації McDonald's[24].

У підсумку можна зазначити що системне поєднання інноваційних технологій, ефективного управління ресурсами та стратегічної гнучкості формує стійку конкурентну позицію підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## **2.2. Аналіз ринку та зовнішнього середовища підприємства McDonald's**

Діяльність міжнародних мереж швидкого харчування, таких як McDonald's, значною мірою визначається впливом макрофакторів зовнішнього середовища. Оцінка таких факторів дозволяє виявити можливості та загрози для підприємства, сприяє формуванню ефективних стратегій адаптації та підтримці конкурентоспроможності на ринку[13].

Економічні фактори безпосередньо впливають на рівень попиту та обсяги реалізації продукції. Зміни купівельної спроможності населення, інфляція та загальний стан економіки визначають динаміку продажів.

Підвищення економічної стабільності стимулює збільшення попиту, тоді як економічні кризи призводять до його скорочення. Водночас розвиток сервісів доставки та інтеграція з логістичними платформами створюють додаткові канали залучення споживачів.

Правові фактори мають критичне значення для забезпечення відповідності діяльності підприємства нормативно-правовим вимогам. Це включає дотримання санітарно-гігієнічних норм, стандартів якості та безпеки харчових продуктів, законодавчих вимог щодо працевлаштування, оподаткування та маркування продукції. У низці країн регулюється реклама продуктів швидкого харчування, особливо для дітей, що зумовлює необхідність коригування маркетингової політики.

Технологічні фактори сприяють підвищенню ефективності операційних процесів. Використання електронних кіосків самообслуговування, мобільних додатків, систем онлайн-замовлень та сучасного кухонного обладнання дозволяє оптимізувати обслуговування, скорочувати витрати та підвищувати якість сервісу. Аналітичні платформи прогнозування попиту на основі даних допомагають удосконалювати управлінські рішення.

Соціально-демографічні фактори визначають формування асортименту та маркетингових стратегій. Основною цільовою аудиторією компанії є молодь та люди з активним способом життя. Зростання популярності здорового харчування спричиняє необхідність розширення асортименту з урахуванням дієтичних, органічних та вегетаріанських продуктів, а також адаптацію меню до локальних культурних особливостей.

Політичні фактори визначають умови діяльності на міжнародних ринках. Геополітична нестабільність, зміни у зовнішньоекономічній політиці, митні обмеження, санкції чи військові конфлікти можуть обмежувати імпорт продуктів, змінювати логістичні маршрути та підвищувати ризики діяльності підприємства на окремих ринках.

Екологічні фактори формують вимоги до сталого розвитку та соціальної корпоративної відповідальності. Компанія активно впроваджує

практики зменшення використання пластику, застосування екологічного пакування, оптимізації енергоспоживання та водокористування, що сприяє зниженню вуглецевого сліду та підвищенню екологічної репутації бренду.

Загалом, вплив макрофакторів на діяльність McDonald's є комплексним та багатограним, оскільки підприємство функціонує в умовах динамічного ринкового середовища та постійних змін зовнішніх умов. Економічні та технологічні чинники створюють нові можливості для розвитку підприємства, зокрема через впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів обслуговування, розвиток сервісів онлайн-замовлення та доставки продукції. Водночас правові, політичні та екологічні фактори потребують постійного вдосконалення стратегії управління, дотримання міжнародних стандартів якості та впровадження інноваційних рішень у сфері енергоефективності та екологічної відповідальності.

Крім того, суттєвий вплив на діяльність підприємства мають соціально-демографічні зміни, зокрема трансформація споживчих вподобань, зростання попиту на здорове харчування та підвищення вимог споживачів до якості сервісу. Це визначає необхідність постійного оновлення продуктового портфеля, удосконалення маркетингових комунікацій та адаптації бізнес-моделі до сучасних тенденцій розвитку ринку. Таким чином, ефективне стратегічне планування та гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики є важливими умовами забезпечення стабільного розвитку та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз макрофакторів показує, що діяльність McDonald's є багатовимірною та потребує постійного моніторингу зовнішнього. Серед основних викликів для McDonald's на ринку швидкого харчування варто виділити можливість демпінгування цін конкурентами. Зазвичай цим займаються невеликі компанії з обмеженими фінансовими ресурсами або ті, хто виходить на ринок, занижуючи ціни, щоб привернути увагу клієнтів.

Таблиця 2.5

## Попередні фактори мікросередовища

| Конкуренти              |                                                  |         |            |
|-------------------------|--------------------------------------------------|---------|------------|
| №                       | Фактор                                           | Загрози | Можливості |
| 1.                      | Демпінгування цін конкурентами                   | —       |            |
| 2.                      | Висока популярність бренду                       |         | +          |
| Споживачі               |                                                  |         |            |
| 1.                      | Перехід на здоровий спосіб життя                 | —       |            |
| 2.                      | Падіння купівельної спроможності споживачів      | —       |            |
| 3.                      | Велика кількість потенційних споживачів          |         | +          |
| Постачальники           |                                                  |         |            |
| 1.                      | Значні вимоги щодо якості товарів постачальників |         | +          |
| Інші контакти аудиторії |                                                  |         |            |
| 1.                      | Активна соціальна діяльність та благодійність    |         | +          |
| 2.                      | Екологічна спрямованість виробництва             |         | +          |

Джерело: сформовано автором на основі[16]

Такі дії створюють додатковий тиск на рентабельність і вимагають від великих компаній гнучкої цінової політики. Для протидії демпінгу доцільним є застосування стратегій, що поєднують конкурентні ціни з підтримкою високого рівня обслуговування та маркетингових заходів, які зміцнюють імідж бренду[37].

McDonald's зберігає високу конкурентоспроможність завдяки значній впізнаваності бренду, стабільній якості продукту та постійним інноваціям. Для оцінки конкурентного середовища доцільно розглянути основних конкурентів McDonald's як на міжнародному, так і на національному рівнях. Основні конкуренти McDonald's відрізняються ціновою політикою, форматом обслуговування, продуктовими пропозиціями та підходами до взаємодії зі споживачами [36].

Конкурентне середовище McDonald's є достатньо насиченим та характеризується як міжнародною, так і локальною конкуренцією. Основними факторами конкурентної боротьби виступають ціна, швидкість обслуговування, якість продукції, інноваційність сервісу та здатність адаптуватися до змін споживчих потреб.

Таблиця 2.6

## Основні конкуренти McDonald's та їх конкурентні переваги

| Конкурент                        | Характеристика діяльності                                                                                 | Основні конкурентні переваги                                                                                                                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KFC                              | Один із головних міжнародних конкурентів, що спеціалізується на стравах із курячого м'яса.                | – висока впізнаваність бренду;– широка франчайзингова мережа;– швидке обслуговування та онлайн-замовлення;– активні промоакції;– адаптація меню до локальних ринків. |
| Burger King                      | Міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування, що пропонує альтернативу класичним бургерам McDonald's. | – фірмовий продукт Whopper;– гриль-обсмаження котлет;– бонусні програми та акції;– орієнтація на молодіжну аудиторію;– гнучка цінова політика.                       |
| Пузата Хата                      | Одна з найбільших українських мереж швидкого харчування з акцентом на традиційну кухню.                   | – українська домашня кухня;– доступні ціни;– широкий асортимент страв;– висока впізнаваність в Україні;– орієнтація на локальні смаки споживачів.                    |
| Burger Club та локальні бургерні | Локальні заклади швидкого харчування та стрітфуду, що активно працюють через сервіси доставки.            | – швидка адаптація меню;– персоналізований сервіс;– нижчі витрати та гнучкі ціни;– сезонні акції;– активна співпраця з сервісами доставки.                           |

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних підприємств

У таких умовах підприємству необхідно постійно вдосконалювати асортимент продукції, впроваджувати сучасні технології обслуговування та підтримувати високий рівень лояльності клієнтів.

Таким чином, McDonald's одночасно конкурує з міжнародними брендами, такими як KFC, і локальними мережами, на кшталт «Пузата Хата». Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення контролю якості, впровадження інновацій у меню, активної маркетингової та пропорційної діяльності, а також підтримки високого рівня обслуговування для збереження лідерських позицій на ринку

У сучасних умовах значна частина населення віддає перевагу здоровому способу життя, що включає відмову від вживання шкідливих продуктів та напоїв. Ця тенденція виступає потенційною загрозою для діяльності компанії McDonald's, оскільки впливає на попит на традиційні позиції меню.

В Україні останніми роками спостерігається зниження купівельної спроможності населення внаслідок інфляційних та девальваційних процесів. У зв'язку з цим керівництво компанії змушене підвищувати ціни на продукцію, зберігаючи при цьому високі стандарти якості та рецептури, що не допускають компромісів. Незважаючи на економічну нестабільність, споживачі продовжують шукати унікальні продукти та готові витратити більше коштів для отримання якісного та незвичного досвіду.

Цільова аудиторія бренду є досить широкою та охоплює різні вікові категорії: молодь 15-29 років, дорослих 30-55 років, а також дітей і їхніх батьків. Така диверсифікація клієнтської бази дозволяє компанії розробляти адаптовані маркетингові стратегії та формувати асортимент продукції відповідно до потреб різних сегментів ринку.[35]

Для забезпечення високої якості та безпеки продукції компанія співпрацює з постачальниками, які впровадили систему управління безпекою харчових продуктів «Аналіз ризиків і критичні контрольні точки» (НАССР). Це дозволяє контролювати весь виробничий ланцюг від ферми до споживача. Основні постачальники McDonald's в Україні включають:

- «Альфа Пак» – постачання пакувальної продукції;
- «Білоцерківський молочний комбінат» – основа для молочних десертів;
- «ОСІ Фуд Солюшне Україна» – яловичі та свинячі напівфабрикати;
- «Іст Болт Україна» – булочки;
- «Слов'янський Дім» – свіжі овочі.

Вимоги до постачальників включають:

- наявність відповідальної особи за безпеку продуктів;
- впроваджену та перевірену систему безпеки харчових продуктів;
- регулярне навчання персоналу з питань безпеки їжі;
- систему відстеження продукції (traceability);
- проведення регулярних санітарних аудитів.

Основними критеріями вибору постачальників є:

- дотримання графіка поставок;
- відповідність продукції стандартам якості;
- забезпечення узгоджених обсягів поставок;
- надання необхідної супровідної документації;
- дотримання узгоджених цін;
- логістична та інформаційна доступність.

Керівництво компанії активно підтримує соціально орієнтовані програми та благодійні ініціативи. За 15 років роботи в Україні було організовано та профінансовано проекти спортивного, мистецького та благодійного спрямування загальною вартістю близько 5 млн доларів США. Зокрема, у рамках акції «День Щастя в McDonald's» з 2002 по 2011 рік понад 10 млн грн було спрямовано на закупівлю медичного обладнання для більше ніж 50 лікарень України[37].

Екологічні ініціативи. Компанія реалізує комплекс заходів щодо збереження навколишнього середовища, серед яких:

- встановлення енергозберігаючого обладнання;
- переробка ламп та картону;
- використання біорозкладних пакетів;
- застосування сертифікованої кави (Rainforest Alliance);
- використання сертифікованої риби (Морська наглядова рада).

Ці заходи спрямовані на підтримку сталого розвитку, підвищення екологічної відповідальності та зміцнення позитивного іміджу бренду.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу McDonald's**

Діяльність McDonald's на ринку швидкого харчування визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують рівень його конкурентоспроможності та впливають на ефективність функціонування підприємства. Компанія займає провідні позиції у сфері ресторанного бізнесу

завдяки високій впізнаваності бренду, широкій мережі закладів та стабільній репутації серед споживачів. Однією з ключових переваг підприємства є велика потенційна аудиторія клієнтів, що охоплює різні вікові та соціальні групи населення. Крім того, важливим фактором успіху є суворий контроль якості продукції та високі вимоги до постачальників сировини, що дозволяє підтримувати єдині стандарти обслуговування та безпечності продукції в усіх закладах мережі.

Водночас діяльність підприємства супроводжується рядом ризиків та загроз, пов'язаних із високим рівнем конкуренції на ринку швидкого харчування. Значний вплив мають демпінгові стратегії конкурентів, які використовують агресивну цінову політику, акційні пропозиції та бонусні програми для залучення споживачів. Негативним фактором також є зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на рівень попиту та фінансові результати діяльності підприємства [13].

Таблиця 2.7

## Матриця SWOT-аналізу McDonald's

|  | <b>Можливості (О)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Загрози (Т)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Зростаючий попит на plant-based та здорове харчування серед українських споживачів (ринок зростає ~25% на рік)<br>2. Посилення ESG-регулювання та попит з боку інвесторів на сталий розвиток<br>3. Державна підтримка екологічних ініціатив, можливість отримання субсидій та пільг<br>4. Розвиток локального ринку рослинних продуктів харчування та зростання числа українських постачальників<br>5. Євроінтеграція та гармонізація зі стандартами ЄС у сфері екологічного пакування | 1. Посилення конкуренції з боку мереж, які вже пропонують plant-based продукти (Burger King, KFC)<br>2. Зниження купівельної спроможності населення внаслідок воєнного стану<br>3. Жорсткіші екологічні вимоги регуляторів та штрафи за використання пластику<br>4. Збої в ланцюгах постачання через воєнний стан та нестабільність курсу валют<br>5. Зміна поведінки споживачів у бік локальних закладів харчування та домашнього готування |

| <b>Сильні сторони (S)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>S*O</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>S*T</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Глобальний бренд із 90+ роками присутності та високою впізнаваністю<br>2. Розгалужена мережа (100+ ресторанів в Україні) та стабільна фінансова база<br>3. Розвинута цифрова інфраструктура: мобільний додаток, термінали самообслуговування, McDelivery<br>4. Ефективна корпоративна система навчання персоналу<br>5. Підтримка міжнародної корпорації, глобальні стандарти якості та ESG-стратегія McDonald's Corp                                              | 1. Використати глобальну ESG-стратегію McDonald's Corp та попит на здорове харчування для впровадження plant-based меню в Україні<br>2. Залучити державні субсидії та пільги для прискореного переходу на екологічне пакування, спираючись на фінансову стійкість компанії<br>3. Розвинута цифрова мережа + зростання delivery-культури = просування plant-based продуктів через мобільний додаток | 1. Використати силу бренду та впровадження plant-based меню для відповіді на конкурентний тиск з боку Burger King і KFC<br>2. Диверсифікувати постачальників за рахунок локальних партнерів для зменшення залежності від імпорту<br>3. Перейти на екопакування для випередження посилення екологічного регулювання |
| <b>Слабкі сторони (W)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>W*O</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>W*T</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Обмежений асортимент продукції для споживачів, які обирають рослинне та здорове харчування<br>2. Висока стандартизованість меню, що обмежує гнучкість реагування на локальний попит<br>3. Залежність від імпортової сировини та глобальних ланцюгів постачання<br>4. Значний обсяг відходів пакування (пластик, одноразові матеріали), що не відповідає зростаючим екологічним вимогам<br>5. Сприйняття бренду частиною аудиторії як екологічно невідповідального | 1. Усунути слабкість щодо обмеженого асортименту через впровадження plant-based лінійки, відповідаючи на зростаючий попит<br>2. Перейти на екологічне пакування з використанням держпільг (ОЗ) та можливостей євроінтеграції<br>3. Змінити сприйняття бренду через реалізацію ESG-ініціатив, відповідаючи на попит інвесторів                                                                      | 1. Скоротити залежність від імпортової сировини через розвиток локальних постачальників рослинних інгредієнтів, що знижує вразливість до курсових коливань<br>2. Завчасний перехід на екопакування для уникнення майбутніх штрафів і регуляторних ризиків                                                          |

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Результати SWOT-аналізу засвідчують, що найбільш перспективним стратегічним напрямом для McDonald's Україна є одночасне впровадження

plant-based меню та перехід на екологічне пакування як складових єдиної ESG-стратегії. Поле W×O підкреслює, що ці заходи усувають ключові слабкості підприємства, одночасно використовуючи зовнішні можливості ринку. Саме ці заходи покладено в основу проєктного розділу роботи.

Таблиця 2.8

## PEST-аналіз макрофакторів для McDonald's

| Фактор                                                                                                      | Сила впливу<br>(від 0 до 3) | Характер впливу (+1<br>або -1) | Оцінка      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------|
| 1                                                                                                           | 2                           | 3                              | (4=к.2*к.3) |
| 1. Політичні фактори:                                                                                       | 3                           | -1                             | -3          |
| 1.1 Вплив безпекової ситуації та воєнного стану на роботу ресторанів (повітряні тривоги, закриття залів)    | 3                           | -1                             | -3          |
| 1.2 Зміни в політиці міжнародної торгівлі та постачання інгредієнтів                                        | 2                           | -1                             | -2          |
| 1.3 Політична підтримка іноземних інвестицій та великих міжнародних брендів                                 | 2                           | +1                             | +2          |
| Разом за політичними факторами                                                                              |                             |                                | -3          |
| 2. Економічні фактори:                                                                                      |                             |                                |             |
| 2.1 Інфляція та зростання собівартості сировини (продукти, пакування, логістика)                            | 3                           | -1                             | -3          |
| 2.2 Зниження реальних доходів населення та загальної купівельної спроможності                               | 3                           | -1                             | -3          |
| 2.3 Зростання попиту на сегмент швидкого обслуговування (QSR) як доступну альтернативу класичним ресторанам | 2                           | +1                             | +2          |
| Разом за економічними факторами                                                                             |                             |                                | -4          |
| 3. Соціальні фактори:                                                                                       |                             |                                |             |
| 3.1 Орієнтація на молодь, активних людей та швидкий темп життя (урбанізація)                                | 3                           | +1                             | +3          |
| 3.2 Зростання попиту на здорове харчування, вегетаріанські опції та прозорість складу продуктів             | 2                           | -1                             | -2          |
| 3.3 Зростання популярності культури доставки їжі (McDelivery) додому та в офіс                              | 3                           | +1                             | +3          |
| Разом за соціальними факторами                                                                              |                             |                                | +4          |

Продовження таблиці 2.8

|                                                                                                |   |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|
| 4. Технологічні фактори:                                                                       |   |    |    |
| 4.1 Розвиток цифрових каналів: мобільний додаток, термінали самообслуговування в залах         | 3 | +1 | +3 |
| 4.2 Автоматизація та оптимізація кухонних процесів для прискорення видачі замовлень            | 3 | +1 | +3 |
| 4.3 Ризики технічних збоїв у внутрішніх CRM/ERP системах або відключень електроенергії         | 2 | -1 | -2 |
| Разом за технологічними факторами                                                              |   |    | +4 |
| 5. Екологічні фактори:                                                                         |   |    |    |
| 5.1 Тренд на екологічне пакування, відмову від пластику та переробку відходів у ресторанах     | 2 | +1 | +2 |
| 5.2 Ризики перебоїв у ланцюгах постачання через глобальні кліматичні чи погодні зміни          | 2 | -1 | -2 |
| 5.3 Витрати на впровадження енергоефективного обладнання та сортування сміття                  | 2 | -1 | -2 |
| Разом за екологічними факторами                                                                |   |    | -2 |
| 6. Правові фактори:                                                                            |   |    |    |
| 6.1 Жорсткі санітарно-гігієнічні вимоги, стандарти НАССР та контроль якості харчових продуктів | 3 | -1 | -3 |
| 6.2 Обмеження та законодавчі вимоги щодо маркетингу (зокрема, реклами продуктів для дітей)     | 2 | -1 | -2 |
| 6.3 Зміни у трудовому законодавстві (охорона праці, безпека персоналу під час тривоги)         | 2 | -1 | -2 |
| Разом за правовими факторами                                                                   |   |    | -7 |

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Аналіз макрофакторів показує, що діяльність McDonald's є багатовимірною та потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища. Економічні та технологічні чинники відкривають нові перспективи для розвитку, тоді як правові, політичні та екологічні фактори

вимагають адаптивних стратегій та інноваційних підходів. Соціально-демографічні тенденції визначають необхідність розвитку продуктового портфеля та маркетингових інструментів, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Мікрофактори – це елементи безпосереднього оточення підприємства, які впливають на результати його діяльності. До них належать конкуренти, постачальники, споживачі та контактні аудиторії (партнери). Розглянемо їх вплив на McDonald's.

Ефективне використання ринкових можливостей дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентні позиції, а й забезпечувати подальший розвиток. Зокрема, важливими напрямками є впровадження гнучкої цінової політики, розширення асортименту продукції за рахунок здорових і низькокалорійних страв, а також активне використання цифрових технологій і сервісів доставки. Значну роль відіграє формування позитивного соціально-екологічного іміджу підприємства через реалізацію програм сталого розвитку, скорочення використання пластику та підтримку екологічних ініціатив. У сукупності це сприяє зміцненню лояльності споживачів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та збільшенню його частки на ринку.

Ринок закладів швидкого харчування за останні роки пережив суттєві потрясіння. Перший значний негативний вплив стався протягом 2020 – 2022 років через запровадження обмежувальних та санітарно-епідеміологічних заходів під час пандемії COVID-19, що призвело до тимчасової заборони ведення господарської діяльності [37].

Після адаптації до карантинних обмежень та поступового відновлення обсягів продажів ринок швидкого харчування почав активізуватися. Однак на початку військової агресії діяльність підприємств ринку була майже паралізована, особливо у першому півріччі. Лише до кінця літа 2022 року, пристосувавшись до нових умов ведення бізнесу, ринок демонстрував певне пожвавлення.

Ці події підкреслюють важливість гнучкості підприємства, ефективної системи управління ризиками та здатності швидко адаптуватися до зовнішніх кризових факторів. Потрохи відкривалися заклади швидкого харчування, але в переважній більшості у безпечних районах України. Конкуренція на ринку набула нових барв, особливо в сегменті фаст-фуду, бо активного розвитку набули підприємства малого бізнесу – пекарні, гамбургер-кафе та шаурмічні. Поряд з цим не втрачають свої позиції, а навіть нарощують присутність на ринку мережі ресторанів, серед яких варто назвати «McDonald's», «KFS», «Пузата хата», тощо [37].

Головним конкурентом досліджуваного підприємства в сегменті швидкого обслуговування є KFC (Kentucky Fried Chicken), яка є також представником американського бізнесу у ресторанній галузі. Ця мережа ресторанів розпочала свою історію у 1930 році з маленької придорожньої авторемонтної майстерні. В Україну мережа зайшла у 2012 році і перший ресторан KFC відкрився у м. Києві [37].

Суттєвий вплив на стан вітчизняного ринку швидкого обслуговування також мають вітчизняні мережі ресторанів, серед яких варто згадати [30]:

- FastFoodSystems, мережа заснована у 1998 році на початок повномасштабного вторгнення мала понад 220 закладів харчування під торговими марками (брендами) «Піца Челентано», «Картопляна хата» та ЯП.

- Мережа ресторанів швидкого обслуговування «Крила», заснована у 2011 році. До початку повномасштабного вторгнення мережа нараховувала понад 43 закладів харчування;

- «Пузата хата», мережа ресторанів заснована у 2003 році, до початку повномасштабного вторгнення нараховувала 33 заклади по всій Україні.

Згідно з даними операторів ринку, на вітчизняному ринку на початок військового вторгнення надавали послуги харчування та позиціонували себе у сегменті фаст-фуду 5 великих гравців, загальна частка ринку яких становила близько 67%, решта – 33 % займають представники малого бізнесу – шаурмічні, гамбургер кафе, пекарні тощо (рис. 2.1).

Треба зауважити, що все важче стає представникам цього сегменту ресторанного ринку України задовольнити вимоги споживачів, внаслідок стрімкого падіння платоспроможності, зміни профілю споживача. Керівництво кожної мережі намагається зафіксувати в уявленні споживачів, що саме їх ресторани пропонують якісну, екологічно чисту, свіжу та натуральну продукцію за високої якості та швидкості обслуговування й низьких цін.

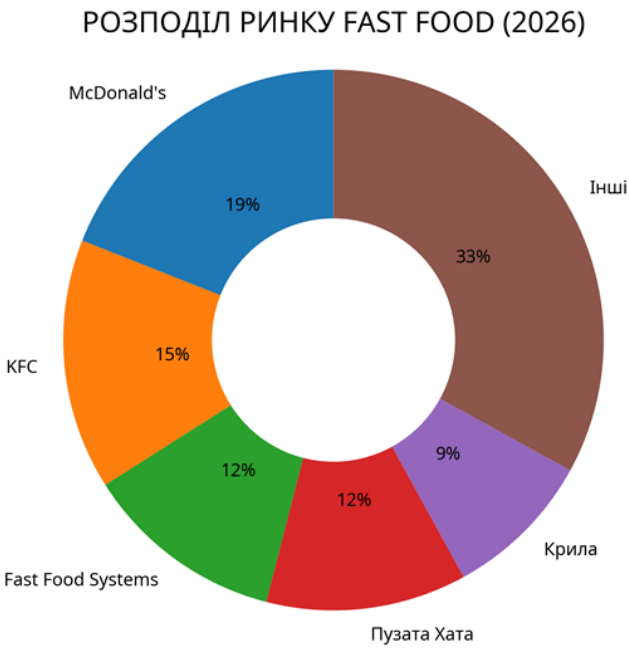


Рис. 2.1. Розподіл ринку закладів швидкого обслуговування між основними гравцями (станом на початок 2026 року)

Джерело: [16]

Для порівняння з конкурентами і оцінки конкурентоспроможності було розроблено таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності

|                    | «McDonald’s» | «KFS» | «Пузата Хата» |
|--------------------|--------------|-------|---------------|
| Частка ринку       | 5            | 4     | 3             |
| Якість             | 5            | 4     | 4             |
| Смак               | 5            | 5     | 4             |
| Пізнаваність марки | 5            | 4     | 3             |
| Збутова політика   | 5            | 4     | 3             |

|                   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|
| Ціна              | 4 | 4 | 5 |
| Асортимент товару | 5 | 4 | 4 |
| Пакування         | 5 | 5 | 4 |

Джерело: створено автором на основі [16]

На основі отриманих даних у таблиці 2.9 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [16]

McDonald's є беззаперечним лідером серед трьох мереж завдяки найбільшій частці ринку, високій впізнаваності бренду, цифровим рішенням, широкому асортименту та оптимізованим стандартам якості.

KFS займає упевнену середню позицію. Основна конкурентна перевага – спеціалізація на курці та виразний смак продукту. Мережа активно модернізується та збільшує покриття, але поступається McDonald's у масштабі та впізнаваності. Водночас має сильну якість та добрі маркетингові інструменти.

Пузата Хата вирізняється іншим форматом – українська національна кухня. Її сильні сторони – доступні ціни та смак “домашньої” їжі, проте в

сегменті швидкого харчування вона програє міжнародним гігантам за масштабом, діджиталізацією, упаковкою та впізнаваністю. Це мережа з локальною специфікою, яка займає свою нішу, але не конкурує напряду в глобальному fast-food сегменті.

Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу McDonald's є важливим етапом аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити його позиції на ринку, рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та можливості подальшого розвитку. У сучасних умовах високої конкуренції підприємства ресторанного бізнесу повинні не лише підтримувати стабільну якість продукції та послуг, а й постійно впроваджувати інноваційні рішення, удосконалювати систему обслуговування та формувати стійкі конкурентні переваги.

Ми вже з'ясували, що McDonald's займає провідні позиції на ринку швидкого харчування завдяки високому рівню впізнаваності бренду, ефективній системі управління, широкій мережі закладів та використанню сучасних цифрових технологій. Значний вплив на конкурентоспроможність підприємства мають стандартизація бізнес-процесів, швидкість обслуговування, активна маркетингова політика та здатність адаптуватися до потреб споживачів. Водночас стратегічний потенціал підприємства визначається рівнем його ресурсного забезпечення, інноваційними можливостями, фінансовою стабільністю та ефективністю стратегічного управління. Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно проаналізувати ключові фактори, що формують його стратегічний потенціал.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу McDonald's

| Показник                    | Характеристика впливу на діяльність підприємства                                          | Рівень оцінки |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Впізнаваність бренду        | Сильний міжнародний бренд забезпечує високий рівень довіри споживачів та стабільний попит | Високий       |
| Якість продукції та сервісу | Дотримання єдиних стандартів якості та швидкого обслуговування                            | Високий       |

|                                          |                                                                             |               |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Інноваційність                           | Використання цифрових технологій, мобільних застосунків і сервісів доставки | Високий       |
| Порівняння цін                           | Наявність акцій, комбо-наборів та гнучкої цінової політики                  | Середній      |
| Адаптація до локального ринку            | Часткове врахування локальних смаків та споживчих потреб                    | Середній      |
| Фінансова стабільність                   | Стабільні фінансові результати та ефективна система франчайзингу            | Високий       |
| Екологічна та соціальна відповідальність | Реалізація програм сталого розвитку та екологічних ініціатив                | Середній      |
| Рівень конкуренції                       | Високий рівень конкуренції з боку міжнародних та локальних мереж            | Високий вплив |

Джерело: сформовано автором на основі інформації про підприємство

Таким чином, результати оцінки свідчать про високий рівень конкурентоспроможності McDonald's та значний стратегічний потенціал підприємства. Основними конкурентними перевагами компанії є сильний бренд, високі стандарти якості, ефективна система управління та активне впровадження інноваційних технологій. Разом із тим підприємству необхідно й надалі адаптувати свою діяльність до змін ринкового середовища, удосконалювати асортимент продукції та посилювати екологічну й соціальну складову стратегічного розвитку.

## Висновки до розділу 2

У підрозділі 2.1 було проведено аналіз діяльності McDonald's та особливостей його функціонування на українському ринку. Встановлено, що підприємство має ефективну систему стратегічного управління, сильний бренд, сучасні цифрові технології та стабільні фінансові показники, що забезпечує йому стійкі конкурентні позиції та можливість подальшого розвитку.

У підрозділі 2.2 було проаналізовано зовнішнє середовище та конкурентне оточення McDonald's. Проведений PEST-аналіз дозволив визначити основні фактори впливу на діяльність підприємства, а аналіз мікросередовища показав високий рівень конкуренції на ринку швидкого харчування. Водночас компанія має конкурентні переваги завдяки високій впізнаваності бренду, якості продукції та розвитку цифрових сервісів.

У підрозділі 2.3 було оцінено конкурентоспроможність та стратегічний потенціал McDonald's. Результати SWOT-аналізу свідчать про високий рівень конкурентоспроможності підприємства завдяки сильному бренду, ефективному управлінню та впровадженню інновацій. Разом із тим визначено загрози, пов'язані з високою конкуренцією, змінами споживчих потреб і зниженням купівельної спроможності населення. McDonald's демонструє достатньо високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на економічні, соціальні та політичні виклики. Це забезпечується завдяки гнучкій системі управління, стандартизації процесів та підтримці з боку глобальної корпорації.

Слід звернути увагу, що поєднання сильних внутрішніх ресурсів та можливостей зовнішнього середовища формує сприятливі умови для подальшого стратегічного розвитку підприємства. Водночас виявлені загрози вимагають постійного моніторингу ринку та оперативного коригування стратегічних рішень.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ MCDONALD'S ІЗ ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

#### **3.1. Розробка заходів щодо удосконалення стратегічного управління підприємством McDonald's**

Результати комплексного аналізу діяльності McDonald's Україна, було виявлено ключові стратегічні прогалини, подолання яких є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства. ESG-стратегія (Environmental, Social, Governance) є сучасним інструментом стратегічного управління, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у єдину систему цілей і заходів. SWOT-аналіз показав, що найбільш критичними слабкостями McDonald's Україна є обмежений асортимент продукції для споживачів рослинного та здорового харчування (соціальний вимір ESG), а також значний обсяг відходів пакування (екологічний вимір ESG). Водночас зовнішнє середовище формує сприятливі умови: ринок plant-based продуктів в Україні зростає приблизно на 25 % на рік, а євроінтеграційні процеси посилюють вимоги до екологічної відповідальності бізнесу.

Запропонований проєкт являє собою Впровадження ESG-стратегії сталого розвитку McDonald's із розширенням асортименту plant-based продукції. Проєкт охоплює три взаємопов'язані компоненти відповідно до структури ESG: E – Environmental (перехід на 100 % екологічне пакування, скорочення вуглецевого сліду); S – Social (впровадження plant-based лінійки McPlant, відповідь на соціальний запит здорового харчування); G – Governance (система KPI сталого розвитку, звітність за GRI-стандартами, сертифікація ISO 14001). Усі три компоненти реалізуються як єдина

стратегічна ініціатива і спрямовані на досягнення збалансованого економічного, екологічного та соціального ефекту.

Таблиця 3.1

## Характеристика бізнес-ідеї проєкту

| Зміст ідеї                                                                                                 | Напрями застосування                                                                                     | Вигоди для споживача                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження лінійки McPlant (рослинний бургер, рослинні нагетси) у меню 100 ресторанів McDonald's Україна | Розширення цільової аудиторії; залучення вегетаріанців, веганів, flexitarians; зростання середнього чеку | Ширший вибір продуктів, відповідь на запит здорового харчування, збереження звичного формату обслуговування |
| Перехід на 100 % екологічне пакування (переробний картон, паперові стрільці, біорозкладні матеріали)       | Зменшення пластикових відходів; відповідність вимогам ЄС; покращення іміджу бренду                       | Відповідальне споживання, зменшення екологічного сліду, підвищення довіри до бренду                         |

Джерело: сформовано автором

Запропонована ESG-стратегія спирається на глобальний досвід McDonald's Corporation. Е-компонент є продовженням глобальної програми «Scale for Good», яка передбачає використання 100 % сталого пакування (вже реалізована на 87 % глобально). S-компонент базується на успішному досвіді запуску McPlant у Великобританії, Нідерландах та Польщі (частка 3–5 % від продажів); для українського ринку прийнято консервативну оцінку 3 %.

Таблиця 3.2

## Стратегічні цілі проєкту в розрізі вимірів сталого розвитку

| Вимір сталого розвитку | Стратегічна ціль                                                                                    | Індикатор досягнення                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічний            | Збільшення виручки за рахунок нового сегменту plant-based та зниження витрат на утилізацію відходів | Приріст чистого прибутку $\geq$ 317 млн грн/рік                                      |
| Екологічний            | Скорочення пластикових відходів на 100 %, зменшення вуглецевого сліду від виробництва продукції     | Частка екологічного пакування 100 %, скорочення CO <sub>2</sub> на $\geq$ 15 %       |
| Соціальний             | Відповідь на зростаючий попит на здорове харчування, підвищення доступності рослинних продуктів     | Частка plant-based у меню $\geq$ 5 нових позицій; задоволеність клієнтів $\geq$ 85 % |

Джерело: сформовано автором

G-компонент передбачає впровадження системи вимірювання та звітності за ESG-показниками, що підвищує прозорість управління та інвестиційну привабливість підприємства.

Запропонований проєкт реалізується у два взаємопов'язані компоненти, кожен із яких має власну логіку впровадження та джерела економічного ефекту.

S-компонент ESG-стратегії. Впровадження plant-based лінійки McPlant. Пропонується ввести до меню McDonald's Україна не менше п'яти нових позицій: McPlant бургер класичний, McPlant бургер Deluxe, рослинні нагетси (6 шт.), рослинні нагетси (9 шт.) та McPlant Wrap. Продукція розробляється на основі рослинних білків у партнерстві з постачальником Beyond Meat або локальним виробником рослинних білків, що одночасно підтримує напрям локалізації постачання.

Таблиця 3.3

## Заходи щодо впровадження plant-based лінійки McPlant

| Захід                                                       | Термін реалізації | Відповідальний підрозділ |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| Адаптація та сертифікація рецептур під українські стандарти | 1–3 місяць        | Відділ якості та R&D     |
| Укладення договорів із постачальниками рослинних білків     | 2–4 місяць        | Відділ закупівель        |
| Технічне оснащення кухонь (окремі зони приготування)        | 3–5 місяць        | Операційний відділ       |
| Навчання персоналу (100 ресторанів)                         | 4–5 місяць        | Відділ навчання          |
| Маркетингова кампанія запуску (digital, OOH, in-store)      | 5–6 місяць        | Маркетинговий відділ     |
| Пілотний запуск у 20 ресторанах, оцінка результатів         | 6–7 місяць        | Операційний відділ       |
| Повний роллаут на всю мережу (100 ресторанів)               | 8–12 місяць       | Управління мережею       |

Джерело: сформовано автором

E-компонент ESG-стратегії. Перехід на 100 % екологічне пакування. Пропонується замінити всі пластикові елементи пакування (стрільці, контейнери, пакети) на паперові, картонні або біорозкладні аналоги. Це відповідає директиві ЄС щодо одноразового пластику (SUP Directive

2019/904), яку Україна імплементує в рамках євроінтеграційного процесу. Перехід передбачає також впровадження системи роздільного сортування відходів у всіх ресторанах мережі.

Таблиця 3.4

## Заходи щодо переходу на екологічне пакування

| Захід                                                         | Очікуваний ефект                                    |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Заміна пластикових стрільців на паперові у всіх ресторанах    | Скорочення пластикових відходів на 35 %             |
| Перехід упаковки бургерів та нагетсів на перероблений картон  | Зниження витрат на утилізацію, покращення іміджу    |
| Впровадження роздільного сортування відходів у 100 ресторанах | Відповідність майбутнім вимогам регуляторів ЄС      |
| Сертифікація за ISO 14001 (Система екологічного менеджменту)  | Підвищення інвестиційної привабливості, ESG-рейтинг |
| Впровадження системи обліку вуглецевого сліду                 | Можливість звітування за GRI/ESG-стандартами        |

Джерело: сформовано автором

Для реалізації обох компонентів проєкту визначено необхідний обсяг ресурсів у розрізі видів та напрямів використання.

Таблиця 3.5

## Ресурсне забезпечення проєкту

| Вид ресурсу  | Компонент plant-based                                    | Компонент екопакування                                     |
|--------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Фінансові    | R&D, обладнання, навчання, маркетинг                     | Нові постачальники, сортувальне обладнання, сертифікація   |
| Матеріальні  | Рослинні білки, спеціалізоване кухонне обладнання        | Екологічні пакувальні матеріали, контейнери для сортування |
| Людські      | R&D-команда, тренери, маркетологи                        | Менеджер із сталого розвитку, ESG-аналітик                 |
| Інформаційні | Дані споживчого попиту, досвід глобальних ринків McPlant | Система обліку відходів, звітування за ESG-стандартами     |

Джерело: сформовано автором

Реалізація ESG-стратегії забезпечує синергетичний ефект трьох компонентів: S-компонент (plant-based меню) підвищує виручку та залучає нову аудиторію, E-компонент (екопакування) знижує операційні витрати та зміцнює репутацію, а G-компонент (система KPI та ESG-звітність) підвищує прозорість управління та інвестиційну привабливість. Усі три компоненти

взаємно підсилюють один одного і формують нове стратегічне позиціонування McDonald's Україна як відповідального, сучасного та сталого бренду.

### 3.2. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проекту

Для оцінки економічної ефективності ESG-стратегії сталого розвитку McDonald's визначено обсяг необхідних інвестицій у розрізі трьох компонентів (E, S, G), прогнозовано річний економічний ефект та розраховано ключові показники ефективності відповідно до методичних рекомендацій кафедри.

Таблиця 3.6

#### Бюджет інвестиційних витрат проєктів

| Заходи                                                                | Сума, грн   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|
| «S-компонент ESG-стратегії: впровадження plant-based лінійки McPlant» |             |
| 1. R&D та адаптація рецептур під українські стандарти                 | 12 000 000  |
| 2. Технічне оснащення кухонь (обладнання, окремі зони)                | 35 000 000  |
| 3. Маркетингова кампанія запуску                                      | 25 000 000  |
| 4. Навчання персоналу (100 ресторанів)                                | 8 000 000   |
| 5 Сертифікація продукції                                              | 3 000 000   |
| РАЗОМ                                                                 | 83 000 000  |
| Е-компонент ESG-стратегії: перехід на екологічне пакування»           |             |
| 1. Розробка дизайну нового пакування                                  | 5 000 000   |
| 2. Перехід на нових постачальників екоматеріалів                      | 8 000 000   |
| 3. Модернізація систем сортування відходів у ресторанах               | 12 000 000  |
| 4. Навчання персоналу щодо поводження з відходами                     | 3 000 000   |
| 5. Сертифікація ISO 14001                                             | 2 000 000   |
| РАЗОМ                                                                 | 30 000 000  |
| ЗАГАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ (ІС)                                              | 113 000 000 |

Джерело: розраховано автором

Обґрунтування прогнозованого економічного ефекту. Річний економічний ефект від реалізації проєкту складається з двох частин.

Частина 1. Приріст чистого прибутку від plant-based меню. Прогнозований обсяг продажів plant-based продукції розраховано на основі

операційних даних мережі: 100 ресторанів, 500 порцій на добу (консервативна оцінка, що відповідає досвіду запуску McPlant у Польщі де нова лінійка забезпечила 3–5 % загального обсягу продажів), середня ціна порції 180 грн. Річна виручка від plant-based позицій:

$$V_{\text{plant}} = 100 \times 500 \times 180 \times 365 = 3\,285\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

де: 100 – кількість ресторанів;

500 – порцій на добу;

180 – середня ціна порції, грн;

365 – кількість робочих днів на рік

Вихід на повну потужність реалізується протягом першого року поступово; для цілей розрахунку ефективності проєкту використовується повне річне значення виручки.

Чистий прибуток розраховується з урахуванням рентабельності продажів McDonald's Україна, що становить 8,93 % (чистий прибуток 1 500 000 тис. грн / виручка 16 800 000 тис. грн). Для plant-based продуктів рентабельність прийнята на рівні 10 % з урахуванням вищої маржинальності нових позицій:

$$\Delta\Pi_1 = 3\,285\,000\,000 \times 0,10 - 45\,000\,000 = 283\,500\,000 \text{ грн/рік}$$

де: 45 000 000 грн – щорічні операційні витрати на підтримку plant-based лінійки (постачання, обслуговування обладнання, маркетинг)

Частина 2. Чиста економія від переходу на екологічне пакування. Поточні витрати McDonald's Україна на пакування становлять приблизно 2,5 % від виручки:

$$V_{\text{пак}} = 16\,800\,000\,000 \times 0,025 = 420\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

Перехід на екологічне пакування забезпечує три ефекти: зростання вартості нових матеріалів +8 %; скорочення витрат на утилізацію відходів -15 %; державні субсидії та пільги за ESG-ініціативи 5 000 000 грн/рік. Чиста економія:

$$E_{\text{пак}} = 420\,000\,000 \times 0,15 + 5\,000\,000 - 420\,000\,000 \times 0,08 = 63\,000\,000 + 5\,000\,000 - 33\,600\,000 = 34\,400\,000 \text{ грн/рік}$$

Загальний річний економічний ефект від обох компонентів проєкту:

$$\Delta\P_{\text{заг}} = \Delta\P_1 + E_{\text{пак}} = 283\,500\,000 + 34\,400\,000 = 317\,900\,000 \text{ грн/рік}$$

Амортизація на вкладені інвестиції розраховується прямолінійним методом протягом 5 років:

$$A = 113\,000\,000 / 5 = 22\,600\,000 \text{ грн/рік}$$

Чисті грошові надходження (ЧГН) від проєкту включають приріст прибутку та амортизаційні відрахування:

$$\text{ЧГН} = \Delta\P_{\text{заг}} + A = 317\,900\,000 + 22\,600\,000 = 340\,500\,000 \text{ грн/рік}$$

Для фінансової та економічної оцінки проєкту відповідно до методичних рекомендацій кафедри використовується ставка дисконтування 12 % та горизонт оцінки 5 років.

Таблиця 3.7

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

| Показники                            | 2026      | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Виручка від реалізації, грн          | 3 319 400 | 3 319 400 | 3 319 400 | 3 319 400 | 3 319 400 |
| Експлуатаційні витрати, грн          | 2 909 117 | 2 909 117 | 2 909 117 | 2 909 117 | 2 909 117 |
| Амортизаційні відрахування, грн      | 22 600    | 22 600    | 22 600    | 22 600    | 22 600    |
| Відсотки за кредит, грн              | —         | —         | —         | —         | —         |
| Оподатковуваний прибуток, грн        | 387 683   | 387 683   | 387 683   | 387 683   | 387 683   |
| Податок на прибуток (18 %), грн      | 69 783    | 69 783    | 69 783    | 69 783    | 69 783    |
| Чистий прибуток, грн                 | 317 900   | 317 900   | 317 900   | 317 900   | 317 900   |
| Чисті грошові надходження (ЧГН), грн | 340 500   | 340 500   | 340 500   | 340 500   | 340 500   |
| Коефіцієнт дисконтування (КД)        | 0,8929    | 0,7972    | 0,7118    | 0,6355    | 0,5674    |
| Дисконтовані ЧГН, грн                | 304 018   | 271 445   | 242 361   | 216 394   | 193 209   |
| Накопичені диск. ЧГН, грн            | 304 018   | 575 462   | 817 824   | 1 034 217 | 1 227 426 |

Джерело: розраховано автором

Розрахунок чистого приведенного доходу (ЧПД) за формулою методичних рекомендацій:

$$\text{ЧПД} = \sum (\text{ЧГН}_i / (1 + d)^i) - \text{IC} \quad (3.1)$$

де: IC = 113 000 000 грн – стартові інвестиції;

d = 0,12 – ставка дисконтування

$$\text{ЧПД} = 1\,227\,426\,296 - 113\,000\,000 = 1\,114\,426\,296 \text{ грн}$$

Оскільки  $\text{ЧПД} = 1\,114\,426\,296 \text{ грн} > 0$ , реалізація проєкту є економічно доцільною та призводить до суттєвого зростання вартості підприємства.

Індекс прибутковості (ІП) характеризує відносну ефективність інвестицій:

$$\text{ІП} = \Sigma(\text{ЧГН}_i / (1 + d)^i) / \text{ІС} \quad (3.2)$$

$$\text{ІП} = 1\,227\,426\,296 / 113\,000\,000 = 10,86$$

Значення  $\text{ІП} = 10,86 > 1$  підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту: на кожну вкладену гривню протягом 5 років підприємство отримає 10,86 грн дисконтованих грошових надходжень.

Термін окупності інвестицій (ТОІ) розраховується за методичними рекомендаціями:

$$\text{ТОІ} = \text{ІС} / (\Sigma(\text{ЧГН}_i / (1 + d)^i) / n)_{\text{ср}} \quad (3.3)$$

де: середнє дисконтоване ЧГН =  $1\,227\,426\,296 / 5 = 245\,485\,259 \text{ грн/рік}$

$$\text{ТОІ} = 113\,000\,000 / 245\,485\,259 \approx 6 \text{ місяців}$$

Термін окупності становить близько 6 місяців, що є реалістичним результатом для інвестиційного проєкту в масштабі великої мережі ресторанів із річним прибутком понад 1,5 млрд грн.

Таблиця 3.8

#### Зведені показники економічної ефективності проєкту

| Показник                                                        | Значення                         |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Загальний обсяг інвестицій (ІС)                                 | 113 000 000 грн                  |
| у т.ч. компонент plant-based                                    | 83 000 000 грн                   |
| у т.ч. компонент екопакування                                   | 30 000 000 грн                   |
| Ставка дисконтування                                            | 12 %                             |
| Горизонт оцінки                                                 | 5 років                          |
| Прогнозований приріст прибутку від plant-based                  | 283 500 000 грн/рік              |
| Економія від екологічного пакування                             | 34 400 000 грн/рік               |
| Загальний річний економічний ефект ( $\Delta\Pi_{\text{заг}}$ ) | 317 900 000 грн/рік              |
| Амортизаційні відрахування                                      | 22 600 000 грн/рік               |
| Чисті грошові надходження (ЧГН)                                 | 340 500 000 грн/рік              |
| Сума дисконтованих ЧГН за 5 років                               | 1 227 426 296 грн                |
| Чистий приведений дохід (ЧПД)                                   | 1 114 426 296 грн                |
| Індекс прибутковості (ІП)                                       | 10,86                            |
| Термін окупності інвестицій (ТОІ)                               | 0,46 року ( $\approx 6$ місяців) |

Джерело: розраховано автором

Усі три ключові показники підтверджують ефективність і доцільність проєкту: ЧПД > 0, ІП > 1, ТОІ знаходиться в межах прийнятого горизонту оцінки. Крім економічного ефекту, проєкт формує довгострокові стратегічні переваги: зміцнення позиціонування бренду McDonald's Україна як відповідального та сучасного гравця, підвищення конкурентоспроможності через відповідь на зростаючий попит у новому сегменті, а також забезпечення відповідності майбутнім екологічним вимогам регуляторів у рамках євроінтеграції.

Аналіз ризиків. Основними ризиками реалізації проєкту є: недостатній попит на plant-based продукти (нівелюється пілотним запуском у 20 ресторанах), зростання вартості рослинних інгредієнтів через коливання курсу валют (нівелюється диверсифікацією постачальників та локалізацією), технічні складнощі з окремим приготуванням (нівелюються навчанням персоналу). Усі ризики носять керований характер, а консервативні прогнози закладають достатній запас міцності для досягнення цільових показників.

### Висновки до розділу 3

У підрозділі 3.1 розроблено ESG-стратегію сталого розвитку McDonald's Україна із розширенням асортименту plant-based продукції, що охоплює три компоненти: Е – перехід на 100 % екологічне пакування; S – впровадження plant-based лінійки McPlant; G – система KPI та ESG-звітності. Усі заходи логічно випливають із результатів SWOT-аналізу – вони усувають виявлені слабкості підприємства (обмежений асортимент, значний обсяг пластикових відходів) та реалізують наявні зовнішні можливості (зростання попиту на plant-based, євроінтеграція, ESG-регулювання). Визначено стратегічні цілі в економічному, екологічному та соціальному вимірах, розроблено поетапний план впровадження з термінами та відповідальними підрозділами.

У підрозділі 3.2 виконано економічне обґрунтування проєкту відповідно до методичних рекомендацій кафедри. Загальний обсяг інвестицій становить 113 000 000 грн, з яких 83 млн грн спрямовано на plant-based компонент і 30 млн грн – на екологічне пакування. Прогнозований річний економічний ефект складає 317 900 000 грн, що формується за рахунок приросту чистого прибутку від нової продуктової лінійки та чистої економії від переходу на екоматеріали.

Розраховані за методикою дисконтованих грошових потоків показники підтверджують ефективність проєкту: чистий приведений дохід (ЧПД = 1 114 426 296 грн) перевищує нуль, що свідчить про зростання вартості підприємства; індекс прибутковості (ІП = 10,86) суттєво перевищує одиницю; термін окупності інвестицій становить приблизно 6 місяців. Реалізація проєкту дозволить McDonald's Україна зміцнити конкурентні позиції, відповісти на зростаючі вимоги споживачів і регуляторів у сфері сталого розвитку та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством із орієнтацією на сталий розвиток на прикладі McDonald's. У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах нестабільного ринкового середовища стратегічне управління виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування конкурентних переваг та підтримання стабільних ринкових позицій.

У роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності стратегічного управління та доведено, що ефективне управління повинно базуватися на поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Визначено, що впровадження принципів сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності McDonald's, його внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлено, що підприємство має високий рівень ресурсного потенціалу, ефективну систему організаційного управління та стабільні фінансові результати. Зокрема, виручка підприємства у 2024 році становила 16,8 млрд грн, що на 30 % більше порівняно з 2023 роком, а чистий прибуток досяг 1,5 млрд грн. Кількість клієнтів зросла до 103 млн осіб, а обсяг інвестицій у розвиток мережі склав 1,8 млрд грн. Це свідчить про високий рівень адаптивності та ефективності функціонування підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність компанії значною мірою залежить від економічних, технологічних, політичних та соціально-демографічних факторів. Основними конкурентними перевагами підприємства є висока впізнаваність бренду, стандартизація бізнес-процесів,

використання цифрових технологій та ефективна маркетингова політика. Водночас визначено низку загроз, серед яких високий рівень конкуренції, зміни споживчих уподобань, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення.

На основі проведеного аналізу розроблено ESG-стратегію сталого розвитку McDonald's Україна із розширенням асортименту plant-based продукції. Стратегія охоплює три компоненти: Е-компонент — перехід на 100 % екологічне пакування (паперові матеріали, сертифікація ISO 14001, система обліку вуглецевого сліду); S-компонент — впровадження plant-based лінійки McPlant (5 нових позицій у 100 ресторанах); G-компонент — система KPI та ESG-звітності за GRI-стандартами. Загальний обсяг інвестицій становить 113 000 000 грн.

Економічне обґрунтування ESG-стратегії підтвердило її ефективність та інвестиційну привабливість. Прогнозований річний економічний ефект складає 317 900 000 грн, що формується за рахунок приросту чистого прибутку від plant-based лінійки (283 500 000 грн) та чистої економії від переходу на екологічне пакування (34 400 000 грн). Розрахунок дисконтованих грошових потоків за горизонту 5 років при ставці дисконтування 12 % показав: чистий приведений дохід ЧПД = 1 114 426 296 грн > 0, індекс прибутковості ІП = 10,86 > 1, термін окупності інвестицій TOI  $\approx$  6 місяців. Це підтверджує доцільність реалізації ESG-стратегії у практичній діяльності підприємства.

Отже, поставлену мету роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу шляхом впровадження ESG-стратегій, розширення асортименту plant-based продукції та переходу на екологічно відповідальні стандарти діяльності відповідно до концепції сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька І., Яблон В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства // Modeling the Development of Economic Systems. 2025. № 1. С. 26–31. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025–15–43> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Бюро статистики праці США (Bureau of Labor Statistics). Офіційний вебсайт. URL: <https://www.bls.gov/> (дата звернення: 11.04.2026).
3. Врієнс Д., Ахтерберг Й. Організаційний розвиток: проєктування епізодичних втручань. 2019. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315568492> (дата звернення: 21.03.2026).
4. Грицан Ю. І., Будько О. В., Волошенко Л. А., Крамаренко Є. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318970> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Гапоненко Г. І. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2547> (дата звернення: 21.03.2026).
6. Дяченко Ю. В., Бойко Є. Г., Яковенко В. Б. Стратегічне управління сталим розвитком підприємства // Управління розвитком складних систем. 2025. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/342918> (дата звернення: 21.03.2026).
7. Івашина Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складової індустрії гостинності. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/87.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
8. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджального інноваційного розвитку промислових підприємств. 2020.

URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.576> (дата звернення: 27.03.2026).

9. Калиниченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. 2025. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>.

10. Коллінгс Д. Г., Вуд Р. Управління людськими ресурсами: критичний підхід. 2019. URL: <https://www.routledge.com/Human-Resource-Management-A-Critical-Approach/Collings-Wood/p/book/9781138898378>.

11. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи розвитку в Україні та світі // Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2016\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11).

12. Корпорація McDonald's (McDonald's Corporation). Глобальна рамкова програма сталого розвитку. 2020. URL: [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporation\\_%20CDP\\_Climate\\_Change\\_2020.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporation_%20CDP_Climate_Change_2020.pdf).

13. Корпорація McDonald's (McDonald's Corporation). Річний звіт за 2021 рік. 2021. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/MCD%202021%20Annual%20Report.pdf>.

14. Крок Р. Як була побудована імперія. URL: <https://buduysvoe.com/publications/rei-krok-kak-sozdat-legendu>.

15. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на системи управління результативністю підприємств. 2025. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/3268749>.

16. McDonald's Україна (McDonald's Ukraine). Офіційний вебсайт. URL: <https://www.mcdonalds.ua>.

17. Мартінес Т. Праці з управління персоналом. 2019. URL: <https://www.ilo.org/global/publications/books/lang-en/index.htm>.

18. Матіс Р. Л., Джексон Дж. Г. Управління людськими ресурсами. 2020. URL: <https://www.cengage.com/c/human-resource-management-16e-mathis/>.
19. Мескон М. Г., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 2020. URL: <https://archive.org/details/fundamentalsofma00mesc>.
20. Міністерство аграрної політики України (Ministry of Agrarian Policy of Ukraine). Звіт про пошкодження інфраструктури. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/kritichnainfrastruktura/vklyuchennya-pidpriyemstv-do-pereliku-obyektiv-kritichnoyiinfrastrukturi>.
21. Ньюелл Браун Дж., Свейн А. Посібник професійного рекрутера. 2018. URL: <https://www.koganpage.com/product/the-professional-recruiters-handbook-9780749482107>.
22. Обейджу В. Управління людськими ресурсами: історичні перспективи та еволюція. 2018. URL: <https://www.researchgate.net/>.
23. Обиденнова Т. О., Васильєв В. В. Цифрові технології в управлінні підприємством. 2023. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).
24. Панчук А., Малкова К. Теоретичні засади формування цифрової стратегії. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
25. Пауе Й., Бун К. Стратегічне управління людськими ресурсами: критичний огляд. 2019. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>.
26. Проценко Д. Багатокритеріальна класифікація стратегій цифрового маркетингу. 2025. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-360-369>.
27. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як ключовий елемент системи управління. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.
28. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність і принципи стратегічного управління. 2021. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>.

29. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг у стратегічному управлінні в умовах цифрової економіки. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
30. Сорокіна Л. Дослідження поведінки споживачів на ринку швидкого харчування. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/>.
31. Сторі Дж. Нові підходи до управління людськими ресурсами. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315740560>.
32. Тарасюк А. М., Гамалій В. Ф., Рзаєва С. Л. Інтелектуальні системи управління в агробізнесі. 2023. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.-19.197208>.
33. Тауерс Д. Есе з управління людськими ресурсами. 2018. URL: <https://www.researchgate.net/>.
34. Ульріх Д., Янгер Дж., Брокбанк В. HR-організація у XXI столітті. 2018. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/hr-organization-21st-century-ulrich/M9780071802661.html>.
35. Forbes Ukraine. Профіль McDonald's. URL: <https://forbes.ua/profile/mcdonalds-298>.
36. HR-директор McDonald's Україна. Як працює управління талантами в McDonald's. URL: <https://rau.ua/news/hr-mcdonald/>.
37. Statista. Індустрія швидкого харчування – статистика та факти. 2022. URL: <https://www.statista.com/topics/863/fast-food/>.

# ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ  
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



## **ТЕЗИ**

### **VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.  
м. Одеса**

|                                                                                                                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК<br>УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ<br><b>Медведь А.Ю.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                               | 201 |
| АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br><b>Проценко А.С.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                               | 204 |
| ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ<br>ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ<br><b>Самсонова О.О.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                              | 207 |
| ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br><b>Сорокіна А.Р.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                      | 210 |
| ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ<br>ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ<br><b>Мурашко В.В.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – к.т.н., доц. Палашова Г.І. ....                   | 213 |
| УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА<br>СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br><b>Носенко В.В.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – к.т.н., доц. Палашова Г.І. .... | 216 |
| УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОРОБНОЇ<br>ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ<br><b>Тутубаліна К.І.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – к.т.н., доц. Палашова Г.І. ....                     | 219 |
| ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ<br>ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ<br><b>Висоцька М.П.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....                      | 223 |
| ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ<br><b>Внуковський Д.О.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....          | 226 |
| ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ<br><b>Лагодієнко М.О.</b> , аспірант<br>Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....                                                                     | 228 |

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Сорокіна А.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ  
Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.  
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

В умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби ефективність системи менеджменту підприємства виступає визначальним чинником його стабільного функціонування та розвитку. Сучасні підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати високий рівень якості продукції і послуг. У цьому контексті особливого значення набуває досвід міжнародних компаній, зокрема McDonald's, яка змогла сформуванати ефективну модель управління та зайняти провідні позиції на світовому ринку швидкого харчування.

Система менеджменту підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають організаційну структуру, управлінські процеси, методи планування, мотивації та контролю. У сучасній економічній науці підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та трансформує вхідні ресурси у кінцевий результат [1]. У компанії McDonald's система менеджменту базується на принципах ієрархічності, стандартизації та процесного підходу. Ієрархічна структура управління передбачає чіткий розподіл функцій між різними рівнями керівництва. На стратегічному рівні управління здійснюється керівництвом підприємства, яке визначає основні напрями розвитку [2]. Тактичний рівень представлений менеджерами, що координують діяльність персоналу та забезпечують виконання поставлених завдань. Операційний рівень включає працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі та обслуговуванні клієнтів. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності підприємства, підвищити відповідальність персоналу та мінімізувати управлінські ризики. Крім того, ієрархічна структура сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та їх ефективній реалізації. Одним із ключових елементів системи менеджменту є стандартизація бізнес-процесів. Усі операції в McDonald's чітко регламентовані, що забезпечує стабільність якості продукції та послуг. Стандартизація дозволяє досягти однакового рівня обслуговування у всіх закладах мережі незалежно від їх географічного розташування [3]. Крім того, вона сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та спрощенню процесу навчання персоналу. З позицій процесного підходу діяльність підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів.

У межах цієї концепції можна виділити такі групи процесів:

- основні процеси, які безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції і формують основну частку доданої вартості;

- допоміжні процеси, що забезпечують функціонування основних підрозділів (кадрове забезпечення, фінансовий облік, IT-підтримка);
- управлінські процеси, які включають стратегічне планування, контроль та аналіз результатів діяльності.

Взаємодія зазначених процесів забезпечує цілісність функціонування підприємства та підвищує ефективність його діяльності. Особливу увагу в системі менеджменту McDonald's приділено управлінню персоналом. Працівники є ключовим ресурсом підприємства, від якого залежить якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Компанія активно впроваджує системи навчання та розвитку персоналу, що включають тренінги, інструктажі та програми підвищення кваліфікації. Важливим елементом є також система мотивації, яка базується на можливостях кар'єрного зростання, матеріальному стимулюванні та формуванні корпоративної культури [4].

Не менш значущим елементом є система контролю якості, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства. Контроль здійснюється як на етапі постачання сировини, так і в процесі виробництва та обслуговування клієнтів. Це дозволяє забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам і підтримувати високий рівень довіри споживачів. Важливим фактором ефективності системи менеджменту є здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

До основних зовнішніх факторів належать економічна ситуація, рівень конкуренції, зміни у споживчих уподобаннях та соціально-політичні умови. У цьому контексті діяльність McDonald's в Україні демонструє високий рівень адаптивності [5]. Незважаючи на складні умови функціонування, компанія змогла відновити свою діяльність у безпечніших регіонах, що свідчить про ефективність її управлінських рішень. Сучасний етап розвитку підприємства також характеризується активним впровадженням інноваційних технологій. Зокрема, використання цифрових сервісів, автоматизованих систем обслуговування та мобільних додатків дозволяє підвищити ефективність діяльності та покращити якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, ефективність системи менеджменту McDonald's обумовлена комплексним поєднанням ієрархічної структури управління, стандартизації бізнес-процесів, процесного підходу та ефективного управління персоналом. Важливу роль також відіграє здатність підприємства до адаптації та впровадження інновацій. Це забезпечує стабільність діяльності компанії, високий рівень якості продукції та її конкурентоспроможність на ринку.

#### Література:

1. Barney J. Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007. URL: <https://www.pearson.de/media/muster/ext/9781292034683.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Crane A., Matten D. Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability. Oxford: Oxford University Press, 2016. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/235356497\\_Business\\_ethics\\_Managing\\_corporate\\_citizenship\\_and\\_sustainability\\_in\\_the\\_age\\_of\\_globalization](https://www.researchgate.net/publication/235356497_Business_ethics_Managing_corporate_citizenship_and_sustainability_in_the_age_of_globalization) (дата звернення: 15.03.2026).

3. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. Hoboken: Wiley, 2019. URL:

[https://www.homeworkforyou.com/static\\_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).

4. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic management: competitiveness and globalization. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. URL: <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Strategic%20A.%20Hitt/166678277829.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).

5. Love J. F. McDonald's: a history of America's fast-food empire. New York: Random House, 2007. URL: <https://www.comparably.com/competitors/kfc-vs-mcdonalds> (дата звернення: 15.03.2026).