

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

На правах рукопису

НОВИЧЕНКОВА ПОЛІНА АНДРІЇВНА

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ МЕРЕЖІ РЕТОРАНІВ

ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ МАКДОНАЛЬДЗ

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(код) (назва спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа
(назва)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Науковий керівник:

Яковлева-Мельник Наталія Георгіївна

Старший викладач

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ _____ від _____

Завідувач кафедри

Тетяна ТЕСЛЕНКО

(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Нормоконтроль

Наталія СЕРГІЄНКО

(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Дніпро, 2024


**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
туристичного та готельно-
ресторанного бізнесу _____

(назва кафедри)



Тетяна ТЕСЛЕНКО

(підпис)

. 02 . 04 . 20 24 р

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

НОВИЧЕНКОВОЇ ПОЛІНИ АНДРІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

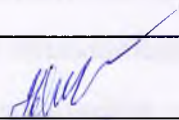
1. Тема роботи Управління стратегією маркетингу в мережі ресторанів швидкого харчування «МакДональдз»
2. Науковий керівник Наталя Георгіївна Яковлева-Мельник, старший викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи на кафедру 27.05.2024
4. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою стратегією підприємства сфери громадського харчування як складової його загальної системи управління
5. Завдання випускної кваліфікаційної роботи:
 - визначити поняття «маркетингова стратегія» як основи конкурентних переваг підприємства;
 - провести аналіз та класифікацію маркетингових стратегій підприємства;
 - дослідити особливості управління маркетинговою стратегією підприємства;
 - дати загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ресторанної галузі;
 - провести діагностику конкурентного маркетингового середовища досліджуваного підприємства ресторанної галузі;

- провести оцінювання ефективності управління маркетинговою стратегією досліджуваного підприємства ресторанної галузі;
- розробити та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ресторанної галузі на основі удосконалення маркетингової стратегії.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

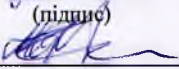
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	10.04.2024	виконано
2.	I Розділ	15.04.2024	виконано
3.	II Розділ	29.04.2024	виконано
4.	III Розділ	06.05.2024	виконано
5.	Робота в цілому	15.05.2024	виконано
6.	Передзахист кваліфікаційної роботи	27.05.2024	виконано

Науковий керівник


(підпис)

Наталя ЯКОВЛЕВА-МЕЛЬНИК

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Поліна НОВИЧЕНКОВА

Дата видавання завдання 02. 04 .20 24



метадані

Заголовок

Диплом_Новиченкова_ПЛАГІАТ

Автор

Науковий керівник / Експерт

Новиченкова

Тесленко Т.В.

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

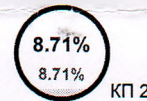
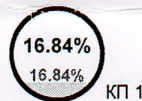
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		24
Інтервали		0
Мікропробіли		29
Білі знаки		0

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

21968

Кількість слів

174476

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf	89	0.41 %
2	https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc	82	0.37 %
3	https://docplayer.net/amp/49369586-Ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-nacionalniy-universitet-lvivska-politehnika-visnik-nacionalnogo-universitetu-lvivska-politehnika.html	78	0.36 %
4	http://eprints.kname.edu.ua/55292/1/2019%20189%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB.pdf	69	0.31 %
5	http://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/pages.html	54	0.25 %

АНОТАЦІЯ

Новиченкова П.А. Управління стратегією маркетингу в мережі ресторанів швидкого харчування МакДональдз / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа (освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Умови господарювання, які сьогодні склалися в Україні, для будь-якого підприємства будь-якій галузі є надскладними та такими, що вимагають в управлінні поєднання інструментів і стратегічного, і антикризового, і маркетингового управління розвитком. Головне питання сьогодні для підприємців – питання виживання та налагодження виробничої діяльності з урахуванням всіх викликів ситуації в країні та ризиків навколишнього середовища. Останні два роки показали, що лише гнучкі рішення, швидкість пристосування та адаптації до викликів сьогодення дають змогу підприємцям не тільки налагодити виробничий процес, а й отримувати прибутки та розвиватися. І саме маркетингова діяльність та управління нею виступає каталізатором, який сприяє збільшенню прибутків, зростанню бізнесу завдяки плануванню, маркетинговому аналізу середовища та виробленню адаптованих маркетингових стратегій. Прикладом таких гнучких рішень та адаптованих моделей розвитку є ресторанний ринок України, який після шоку перших місяців військової агресії показує швидке відновлення та зростання.

І саме сьогодні стають актуальними дослідження інструментів управління маркетинговими стратегіями, які б дозволяли швидко реагувати на виклики динамічного та швидко змінюваного конкурентного середовища. Огляд різних вимірів та шляхів удосконалення системи управління маркетингом, що сприятиме досягненню цілей підприємства сфери гостинності, з'єднає їх із цільовою аудиторією та створить цінність як підприємства, так і пропонованих ним послуг. Особливо це стосується

запровадженню стратегічного маркетингового управління саме на підприємствах громадського харчування, бо саме вони стали сьогодні драйвером зростання завдяки різноманітності форматів та інноваційних підходів до надання послуг харчування. Саме ринок швидкого харчування має значну місткість і характеризується тим фактом, що сьогодні спостерігається суттєве зростання попиту на послуги ресторанів швидкого харчування внаслідок зменшення часу, який відвідувачі готові витратити на приготування та прийом їжі.

У розділі 1 кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретико-методологічні засади управління маркетинговою стратегією підприємства.

Розділ 2 присвячений аналітичному дослідженню системи управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів швидкого харчування «МакДональдз».

У розділі 3 визначені шляхи підвищення ефективності діяльності мережі ресторанів швидкого харчування «МакДональдз» на основі удосконалення його стратегії маркетингу.

Практична значимість одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні стану реалізації та управління маркетинговою стратегією підприємства ресторанної галузі сфери гостинності під час військової агресії, оцінюванні ефективності реалізації та управління маркетинговою стратегією та обґрунтуванні необхідності змін в системі управління стратегією з урахуванням викликів сьогодення.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ, МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН, РОЗВИТОК, СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Novichenkova P.A. Marketing strategy management in McDonald's fast food restaurant chain / Qualification work for obtaining an educational degree "bachelor" in a specialty 241 Hotel and restaurant business (educational and professional program " Hotel and restaurant business "). VNPZ DHU, Dnipro, 2024.

Business conditions that have developed in Ukraine today for any enterprise in any industry are extremely complex and require a combination of strategic, anti-crisis, and marketing development management tools. The main issue today for entrepreneurs is the issue of survival and adjustment of production activities, taking into account all the challenges of the situation in the country and environmental risks. The last two years have shown that only flexible solutions, speed of adjustment and adaptation to today's challenges enable entrepreneurs not only to adjust the production process, but also to earn profits and develop. And it is marketing activity and its management that acts as a catalyst that contributes to increased profits, business growth thanks to planning, marketing analysis of the environment and the development of adapted marketing strategies. An example of such flexible solutions and adapted development models is the restaurant market of Ukraine, which after the shock of the first months of military aggression shows rapid recovery and growth.

And it is precisely today that the research of marketing strategy management tools, which would allow a quick response to the challenges of a dynamic and rapidly changing competitive environment, is becoming relevant. An overview of the various dimensions and ways of improving the marketing management system, which will contribute to the achievement of the goals of the hospitality business, connect them with the target audience and create value for both the business and the services it offers. This especially applies to the introduction of strategic marketing management in catering enterprises, because they have become the driver of growth today thanks to the variety of formats and innovative approaches to the provision of catering services.

It is the fast food market that has a significant capacity and is characterized by the fact that today there is a significant increase in the demand for fast food restaurant services due to a decrease in the time that visitors are willing to spend on preparing and eating food.

Chapter 1 of the qualification paper analyzes the theoretical and methodological principles of managing the company's marketing strategy.

Chapter 2 is devoted to the analytical study of the management system of the marketing strategy of the chain of McDonald's fast food restaurants.

Chapter 3 identifies ways to improve the efficiency of the McDonald's fast food restaurant chain based on improving its marketing strategy.

The practical significance of the obtained results lies in the comprehensive study of the state of implementation and management of the marketing strategy of the enterprise of the restaurant industry in the field of hospitality during military aggression, the evaluation of the effectiveness of the implementation and management of the marketing strategy and the justification of the need for changes in the strategy management system taking into account the challenges of today.

Keywords: PERFORMANCE, MARKETING STRATEGY, MARKETING ENVIRONMENT, MARKETING ANALYSIS, MARKETING PLAN, DEVELOPMENT, SYSTEM, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Маркетингова стратегія як основа забезпечення конкурентних переваг підприємства	13
1.2. Аналіз та класифікація маркетингових стратегій підприємств	21
1.3. Особливості управління маркетинговою стратегією підприємства .	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ «МАКДОНАЛЬДЗ»	43
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика мережі ресторанів швидкого харчування «МакДональдз»	43
2.2. Діагностика конкурентного маркетингового середовища мережі ресторанів «МакДональдз»	53
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз»	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ «МАКДОНАЛЬДЗ» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	84
3.1. Розроблення та обґрунтування реалізації змін у маркетинговій стратегії мережі ресторанів «МакДональдз»	84
3.2. Розробка моделі управління маркетинговою стратегією на основі системи збалансованих показників (BCS) для мережі ресторанів «МакДональдз»	93
ВИСНОВКИ	99
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	107
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми. Умови господарювання, які сьогодні склалися в Україні, для будь-якого підприємства будь-якій галузі є надскладними та такими, що вимагають в управлінні поєднання інструментів і стратегічного, і антикризового, і маркетингового управління розвитком. Головне питання сьогодні для підприємців – питання виживання та налагодження виробничої діяльності з урахуванням всіх викликів ситуації в країні та ризиків навколишнього середовища. Останні два роки показали, що лише гнучкі рішення, швидкість пристосування та адаптації до викликів сьогодення дають змогу підприємцям не тільки налагодити виробничий процес, а й отримувати прибутки та розвиватися. І саме маркетингова діяльність та управління нею виступає каталізатором, який сприяє збільшенню прибутків, зростанню бізнесу завдяки плануванню, маркетинговому аналізу середовища та виробленню адаптованих маркетингових стратегій. Прикладом таких гнучких рішень та адаптованих моделей розвитку є ресторанний ринок України, який після шоку перших місяців військової агресії показує швидке відновлення та зростання.

І саме сьогодні стають актуальними дослідження інструментів управління маркетинговими стратегіями, які б дозволяли швидко реагувати на виклики динамічного та швидко змінюваного конкурентного середовища. Огляд різних вимірів та шляхів удосконалення системи управління маркетингом, що сприятиме досягненню цілей підприємства сфери гостинності, з'єднає їх із цільовою аудиторією та створить цінність як підприємства, так і пропонованих ним послуг. Особливо це стосується запровадженню стратегічного маркетингового управління саме на підприємствах громадського харчування, бо саме вони стали сьогодні драйвером зростання завдяки різноманітності форматів та інноваційних підходів до надання послуг харчування. Саме ринок швидкого харчування має значну місткість і характеризується тим фактом, що сьогодні спостерігається суттєве зростання попиту на послуги ресторанів швидкого харчування

внаслідок зменшення часу, який відвідувачі готові витратити на приготування та прийом їжі.

Аналіз останніх публікацій. Проведене в межах теми кваліфікаційної роботи дослідження літературних джерел дозволяє стверджувати, що сьогодні велика кількість науковців приділяє увагу дослідженню ролі маркетингу та маркетингових стратегій у розвитку підприємств сфери гостинності. Це свідчить про те, що й сьогодні ця тема є актуальною та затребуваною. Вагомий вклад у розгляд питань розвитку стратегічного маркетингу приділили Іванечко Н., Борисова Т, Процишин Ю. Питанням розроблення маркетингових стратегій велику увагу приділяли Ковальчук В., Гончаренко І., Яковенко А. Різновиди сучасних стратегій маркетингу досліджували Шульга Л., Терещенко І., Шарлай О., Бліщук К. Суть та класифікацію маркетингових стратегій та інструменти управління ними розглядали Надь Н.М., Абрамович І, Воловик Д., Шпилик Н. Особливості управління маркетинговими стратегіями в готельно-ресторанному бізнесу розглядали Нечаюк Л., Нечаюк Н., Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Питання розвитку ринку швидкого харчування розглядали та досліджували особливості конкуренції на ньому Черкес Р., Косар Н., Бей Х та багато інших. Всі сучасні дослідження ролі стратегічного маркетингу в досягненні амбітних цілей підприємства на ринку гуртуються на досягненнях класиків маркетингу Котлера Ф та Келлера К., І. Ансоффа та Майкла Портера.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою стратегією підприємства сфери громадського харчування як складової його загальної системи управління.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, автором були вирішені такі **завдання:**

- визначити поняття «маркетингова стратегія» як основи конкурентних переваг підприємства;
- провести аналіз та класифікацію маркетингових стратегій підприємства;

- дослідити особливості управління маркетинговою стратегією підприємства;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ресторанної галузі;
- провести діагностику конкурентного маркетингового середовища досліджуваного підприємства ресторанної галузі;
- провести оцінювання ефективності управління маркетинговою стратегією досліджуваного підприємства ресторанної галузі;
- розробити та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ресторанної галузі на основі удосконалення маркетингової стратегії.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес реалізації та управління маркетингової стратегії підприємства ресторанної галузі сфери гостинності.

Предметом дослідження є особливості та передумови управління реалізацією маркетинговою стратегією в сучасних умовах.

Методологічна база формується на основі праць класиків маркетингу, стратегічного маркетингу та стратегічного управління, джерел наукової, навчальної та періодичної літератури за темою дослідження, монографічних видань та звітів досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою послуговувалися праці вітчизняних та закордонних фахівців в галузі стратегічного управління та маркетингу, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексі взаємодоповнюючих методів дослідження: метода системного аналізу, метода причинно-наслідкового аналізу, метода порівняльного аналізу, метода прямого структурного аналізу, моделюванні.

Практична значимість одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні стану реалізації та управління маркетинговою стратегією

підприємства ресторанної галузі сфери гостинності під час військової агресії, оцінюванні ефективності реалізації та управління маркетинговою стратегією та обґрунтуванні необхідності змін в системі управління стратегією з урахуванням викликів сьогодення.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, переліку посилань, який налічує 52 джерела, та 3 додатки. Обсяг основної частини кваліфікаційної роботи становить 112 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингова стратегія як основа забезпечення конкурентних переваг підприємства

Термін «маркетинг» дуже часто трактують помилково. Багато-хто вважає, що маркетинг – це щось пов’язане з рекламою та просуванням якогось товару чи послуги. Хоча це лише один з аспектів маркетингу – комунікаційний аспект, який ще називають «операційним маркетингом» чи «комунікаційним маркетингом». Поряд з цим, сьогодні є чисельна кількість публікацій з тематики маркетингу, які розглядають його з різних точок зору, рівнів (мезо-, макро-, мікро-) та сфер діяльності (виробнича, комерційна, управлінська).

За твердженням колективу авторів [1] «...термін «маркетинг» (англ. marketing від market – ринок) з’явився в економічній літературі США на межі XIX і XX століть. Саме в цей період в США, під впливом НТР, відбулося посилення конкуренції і загострення проблем реалізації товару. В країні почалася стадія тривалого економічного добробуту, коли можливості виробництва значно розширилися, а можливості споживання залишилися незмінними. Виробити товар стало легше, ніж продати». На думку авторів причинами виникнення маркетингу стали: (1) збутові проблеми підприємств-виробників, викликані бурхливим розвитком промисловості і загостренням конкуренції; (2) суспільний рух конс’юмеризм – суспільний рух на захист прав споживачів [1, с.7].

Влучним є зауваження Сенишина О.С. та Кривешко О.В., які стверджують, що «...сучасний маркетинг поєднує у собі здобутки економічної теорії, психології, соціології, менеджменту, а також свої власні надбання. Їх поєднання дає можливість розробляти і реалізовувати ефективні заходи управління ринковим середовищем підприємства і його маркетинговою

політикою» [2, с. 11]. Далі автори зазначають, що «...в Україні поняття маркетингу активно почало розвиватися із початком переходу економіки від командно-адміністративної до ринкової. Тоді ж почав активно використовуватися основний інструментарій маркетингу – ціновий, збутовий, товарний, комунікаційний. У подальшому розпочали розвиватися маркетингові дослідження, інтерактивні засоби маркетингу» [2, с. 11].

Храбатин О.І., Яворська Л.В. аналізуючи зміст поняття «маркетинг» у наукових дослідженнях, дійшли висновку, що «маркетинг – це:

– процес, завдяки якому суспільство, по-перше, забезпечує свої потреби, по-друге, створює і розвиває систему розподілу товарів та послуг, по-третє, виходячи з технічних, економічних, естетичних і соціальних умов, сприяє пошукам товарів, які реалізують внаслідок ринкового розподілу праці;

– процес втілення задуму, здійснення ціноутворення та просування товарів на ринок» [3, с. 11].

Отже, з одного боку «маркетинг» – це пристосування виробництва товарів, послуг до вимог ринку та споживача, а з іншого – діяльність, спрямована на здійснення активного впливу на формування потреб та на ринкову ситуацію взагалі. Тобто концепція маркетингу передбачає використання підприємством найбільш вигідних ринкових можливостей. І саме передбачення цих ринкових можливостей та розгляд «загальної картини», що сприяє прийняттю важливих рішень щодо подальшої поведінки та розвитку підприємства, є сутністю стратегічного маркетингу. Саме стратегічний маркетинг призваний дати відповіді на питання:

Чого бажають клієнти? Які їх смаки та уподобання?

Чим ми можемо відрізнятись в умовах ринкової конкуренції?

Яким споживачам зі стратегічної точки зору ми можемо НЕ надавати наші послуги, НЕ пропонувати нашу продукцію та товари?

Якою є унікальна бізнес формула підприємства?

Інакше кажучи, стратегічний маркетинг має на увазі визнання існування конкуренції, виявлення конкурентних переваг гравців на ринку і, як наслідок, обслуговування ринків, на яких підприємство може працювати набагато ефективніше, ніж його конкуренти. І саме стратегічний маркетинг допомагає вирішити питання щодо тих ринків, на яких підприємству не варто працювати з тих причин, що на цих ринках вже працюють конкуренти, у яких вищі ніж у підприємства переваги. Підтвердження вищевикладеного знаходимо у працях Язвїнської Н.В., яка зазначає, що «... стратегічний маркетинг – це управлінська діяльність, пов'язана із розробленням та реалізацією рішень в сфері товарно-ринкової активності підприємства, спрямована на досягнення ним стратегічних конкурентних переваг та забезпечення довгострокової прибутковості» [4, с. 7].

На думку Процишина Ю.Т. «...становлення стратегічного маркетингу ознаменувалося набуттям ним низки особливих рис. Це, по-перше, орієнтація на довгострокову перспективу, а, по-друге, постійний і систематичний аналіз потреб ринку як стрижнева функція, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, товарів, що володіють властивостями, які відрізняють їх від товарів конкурентів і в такий спосіб створюють виробнику стійку конкурентну перевагу» [5, с.7]. Автор впевнений, що «...стратегія маркетингу повинна в максимальному ступені враховувати: особливості ринку; привабливість галузі й умови конкуренції; використовувати сильні сторони діяльності підприємства; нейтралізувати слабкі сторони з метою мобілізації його конкурентних можливостей» [5, с.9].

Таким чином, ми підійшли до взаємодії маркетингу та стратегії. Визначення взаємодії між стратегією і маркетингом – це комплекс складних теоретичних проблем сучасного маркетингу. Тому, для початку потрібно розглянути концептуальні методи, які будуть використовуватися в контексті маркетингової стратегії.

В економічній літературі сьогодні існує велика кількість визначень поняття «стратегія». Не можливо не погодитися з твердженням колективу

авторів під головуванням Пісаревського І.М., які стверджують, що «...чітке й однозначне розуміння стратегії дозволяє з більшою вірогідністю визначити алгоритм поведінки підприємства для досягнення поставлених цілей» [6, с. 26]. Автори стверджують, що «стратегія являє собою модель поведінки підприємства на певному етапі його життєвого циклу або стратегічної господарюючої одиниці, в тому числі за окремими діловими процесами, що направлені на досягнення поставленої мети при визначеному обсязі ресурсів та умов зовнішнього середовища, що склалися» [6, с. 27]. Отже, у даному твердженні колективну авторів прослідковується зв'язок між поведінкою підприємства (маркетинг), його ресурсів та зовнішнього оточення (конкурентні переваги на ринку).

Сумець О.М., аналізуючи визначення терміну «стратегія» родоначальниками та класиками менеджменту (А. Д. Чандлер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. Томпсон і А. Стрікленд), зазначає, що «відомі фахівці зі стратегічного управління, зв'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства, – та доходить висновку, – стратегія є стрижнем, навколо якого концентруються усі види виробничо-господарської діяльності підприємства, фірми чи компанії» [7, с. 23].

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що стратегія – інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, що використовується для визначення основних напрямів діяльності. А стратегічний маркетинг, у свою чергу, виник внаслідок органічного поєднання методів управління маркетингом та стратегічного управління. Поряд з цим, треба пам'ятати, що концепція маркетингу, як і сам маркетинг у якості управлінської реальності, безсумнівно, еволюціонує, і в цьому процесі вже можна виділити певні етапи. У даному контексті показовим є розвиток поглядів Ф. Котлера – загальноновизнаного авторитету в розглянутій області знань. Якщо у ранніх виданнях упор робився на опис інструментарію, маркетингового комплексу, формалізації окремих функцій маркетингу, то у пізніших виданнях явно акцентується увага на його системності,

концептуальній єдності різних елементів і пріоритетним стає ракурс стратегічного планування.

Маркетингові стратегії займають особливе місце у розвитку підприємства, тому маркетинг необхідний для розробки ефективної стратегії, яка враховувала би середньо- і довгострокові горизонти, а також наявні у підприємства ресурси та ринкову кон'юнктуру. Влучним є зауваження Процишин Ю., яка стверджує що маркетингова стратегія – «координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми» [5, с. 16].

Заслуговує на увагу дослідження питань, пов'язаних із змістом поняття «маркетингова стратегія», Ковальчука В., який аналізуючи тлумачення цього питання різними науковцями, виокремив переваги та недоліки кожного з них та за підсумками цього аналізу сформував основні напрями розуміння та трактування цього поняття (рис. 1.1) [8].



Рисунок 1.1. Основні аспекти визначення терміну «стратегія маркетингу» [8, с. 161]

За результатами дослідження автор визначив особливості розуміння цього поняття і виокремив наступне:

– маркетингова діяльність підприємства у довгостроковій перспективі має корелюватися з головною метою діяльності підприємства, його місією, яка виступає і в якості головного вектору розвитку; на основі місії розробляються стратегічні маркетингові цілі, плани та заходи;

– у сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства набуває адаптивної функції, яка дає можливість пристосуватися в мінливих умовах економічного середовища та визначає життєстійкість підприємства;

– одним з основних аспектів сучасного стратегічного маркетингу має стати клієнт-орієнтованість. Саме на основі аналізу об'єктивної інформації про потреби споживачів можна застосувати функцію прогнозування – наукового передбачення майбутнього, застосувати існуючі можливості та уникнути небажаних загроз [8, с.161].

Конкурентні переваги – це економічна категорія, яка свідчить про те, що підприємство та його продукція має унікальні характеристики, що вигідно відрізняють її від інших аналогічних продуктів або суб'єктів ринку. У підприємства, як і у його продукції може бути одна або декілька конкурентних переваг. Умовно їх можна поділити на наступні види:

– технологічні – переваги, які мають вплив на якість продуктів компанії та її продуктивність. До таких переваг відноситься обладнання та запатентовані технології;

– ресурсні. До цієї групи переваг відносяться можливості доступу підприємства до більш якісної та/або дешевшої сировини;

– ринкові – переваги, які стосуються рекламних кампаній, системи збуту, дистрибуції, після продажного сервісу та частки ринку;

– інноваційні. До таких переваг відноситься залучення до діяльності підприємства зі створення продукції науковців та результатів науково-дослідних робіт, що сприяє удосконаленню товарів та послуг підприємства, збільшити асортимент;

- культурні. Ці переваги пов'язані з подібністю або різницею культури країн, в яких працює підприємство;
- управлінські. До цих переваг відноситься спроможність підприємства залучати кваліфікованих фахівців на різних етапах роботи. Це можуть бути менеджери, співробітники зі значним досвідом роботи, маркетологи та інші професіонали.

До конкурентних переваг також відноситься низька вартість продукції, висока швидкість виробництва, спроможність продукції підприємства швидко адаптуватися до вимог споживачів та інші чинники. Саме з метою стабільного розвитку та утримання частки ринку підприємства намагаються сформувати стійкі конкурентні переваги, які не знецінюються впродовж тривалого часу (декілька років і більше). Такі переваги приносять підприємству довгострокові вигоди та прибутки, зміцнюють позиції підприємства на ринку. У переважній більшості випадків саме стійкі конкурентні переваги є сукупністю цінностей, які досить складно скопіювати або повторити.

Необхідність стратегічного вибору певної моделі поведінки на ринку з урахуванням власних конкурентних переваг виникає в управлінні підприємством з різних причин. Основна ідея полягає у довготривалому виживанні підприємства в умовах жорсткої конкуренції та посиленні саме стійких його конкурентних переваг. І стратегії маркетингу або маркетингова стратегія може бути розроблена і реалізована як в невеликій компанії, так і в міжнародній корпорації.

Завершуючи розгляд питань щодо маркетингових стратегій та їх ролі у забезпеченні конкурентних переваг підприємства, необхідно погодитися із твердженнями авторів, які зауважують, що «...ефективно сформована стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток» [9].

Підсумовуючи, можна констатувати, що маркетинг відіграє велику роль в діяльності підприємств, оскільки дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє більш ефективному використанню ресурсів внаслідок прискорення товарообігу та зменшення товарних запасів, а також наявності маркетингової інформації про розміщення ресурсів. З погляду підприємства маркетинг створює умови, які сприяють його пристосуванню до мінливих вимог ринку та споживачів.

Проведений аналіз джерел, дає змогу стверджувати, що управління маркетинговою стратегією – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінювання запитів та смаків клієнтів і, врешті решт, формування сприятливих передумов ефективної реалізації стратегії маркетингу, що забезпечило б підприємству та продукції, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг.

Аналіз джерел довів, що стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів (клієнтоорієнтованість) і основна його філософія полягає в тому, щоб мотивувати підприємство виробляти саме ті продукти, які потребує споживач, а не намагатися продати ті, які вдалося виробити. Визначальне місце стратегічного маркетингу у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлено наступними характеристиками: орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства; прийняття принципових рішень про види діяльності підприємств; концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях; поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства.

Стратегічний маркетинг має на увазі цілеспрямовану переорієнтацію всієї діяльності підприємства у зв'язку з постійно змінюваними потребами клієнтів підприємства. Інакше кажучи, стратегічний маркетинг – це стратегічне рішення відносно того, у якому напрямку буде рухатися підприємство після того, як стане повною мірою використовувати конкурентні переваги та проведе відбір окремих категорій споживачів його продукції, товарів або послуг, на яких в

подальшому буде орієнтуватися з метою досягнення стратегічних цілей, отримання прибутку та реалізації свого бачення успіху.

1.2. Аналіз та класифікація маркетингових стратегій підприємств

Сьогодні в умовах нестабільності та військової агресії українські підприємства готельно-ресторанної галузі стикаються з безліччю проблем, найголовніші з яких: зниження купівельної спроможності населення; зниження доходів та прибутків; обмеження на ведення господарської діяльності, що викликані військовим станом; загрозами руйнування та необхідністю забезпечення безпекових умов як для працівників готелів та ресторанів, так і для відвідувачів та гостей. Власники готельно-ресторанного бізнесу вимушені під час планування розробляти декілька видів планів. Причому ці плани мають враховувати різні сценарії розвитку подій. Але слід зазначити, що переважна більшість підприємців робить це хаотично, безсистемно, спираючись лише на інтуїцію та минулий досвід роботи під час пандемії, викликаної COVID-19.

Ні для кого не секрет, що маркетингове середовище підприємства сфери гостинності постійно впливає на його функціонування, що вимагає оперативного прийняття різних управлінських рішень. Проте цей факт не заперечує необхідності планувати діяльність підприємства, що дозволяє:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- оптимально розподілити наявні ресурси;
- урахувати потреби цільових груп споживачів;
- оцінити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;
- ретельно розробити заходи для досягнення запланованого.

Навіть сьогодні, під час військової агресії, задля досягнення цілей та успішного функціонування на швидко змінюваному ринку підприємства сфери гостинності мають вести діяльність комплексно, спираючись на маркетингові складові: стан ринку, портрет цільової аудиторії, діяльність конкурентів тощо. І, як вже неодноразово зазначалося раніше, всього цього можна досягти, якщо

управляти готельно-ресторанним бізнесом на підставі стратегії маркетингу. Не виключено, що вона не буде довгостроковою, а охоплювати щонайменше річний горизонт, але саме маркетингова стратегія допоможе власникам підприємства зосередити зусилля на головних питаннях бізнесу, визначити правильні напрямки руху та оптимізувати всі процеси.

Щодо ролі маркетингової стратегії, особливо у сучасному мінливому зовнішньому оточенні українського готельно-ресторанного бізнесу, влучним на нашу думку є зауваження колективу авторів на чолі з Шульга Л.В., які зазначають, що «маркетингова стратегія – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб споживачів за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства, – далі автори стверджують, – маркетингова стратегія займає особливе місце серед стратегій підприємства, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі» [10].

Автори впевнені, що вибір типу стратегії повною мірою залежить від галузі, в якій функціонує підприємство і посилаючись на дослідження родоначальника маркетингу Ф. Котлера, зазначають, що «...суб'єкти, які працюють у сфері сільського господарства, віддають перевагу класичним стратегіям, тоді як сфера послуг, сфера інформаційних технологій та високотехнологічне виробництво переважно орієнтується на використання сучасних маркетингових стратегій з урахуванням наступних обставин:

- у цих сферах набагато швидше можуть з'являтися нові товари, а існуючі вже продукти набагато швидше переміщуються на нові ринки (концепція квантового економічного аналізу);

- у цих галузях простіше виходити на нові ринки збуту пропонованих товарів та послуг і розширювати спектр потенційних споживачів (концепція Прахалада – Хемела);

- у цих галузях ринкові учасники можуть сформувати ринок «під свої потреби», реалізуючи на них товари, які виробляються лише ними (концепція

«блакитних океанів»» [10].

Зупинимося більш детально на цих трьох сучасних концепціях ринкотворення, на які посилається автор. Авторами концепції квантово-економічного аналізу (КЕА) виступають А. Шнейдер, Я. Кацман та Г. Топчишвілі. Основна мета цієї концепції – «змінити ракурс оцінювання діяльності підприємства – з аналізування результатів діяльності компанії за даними бухгалтерської звітності, на аналізування перспектив розвитку організації за показниками виготовленої продукції, технологій виробництва та масштабів діяльності. Автори концепції використовують три компонентивимірники для оцінювання перспективності проекту: товар, компанія та ринок» [11, с. 289]. Після аналізу основних тез концепції Подольчак Н.І. та Ясінська А.І. схематично передали зміст концепції КЕА (рис. 1.1) та дійшли висновку, що «...основна ідея КЕА – раціональне поєднання етапів розвитку товару, компанії та ринку – визначає успішність реалізації проекту, а не окрема складова» [11, с. 289].

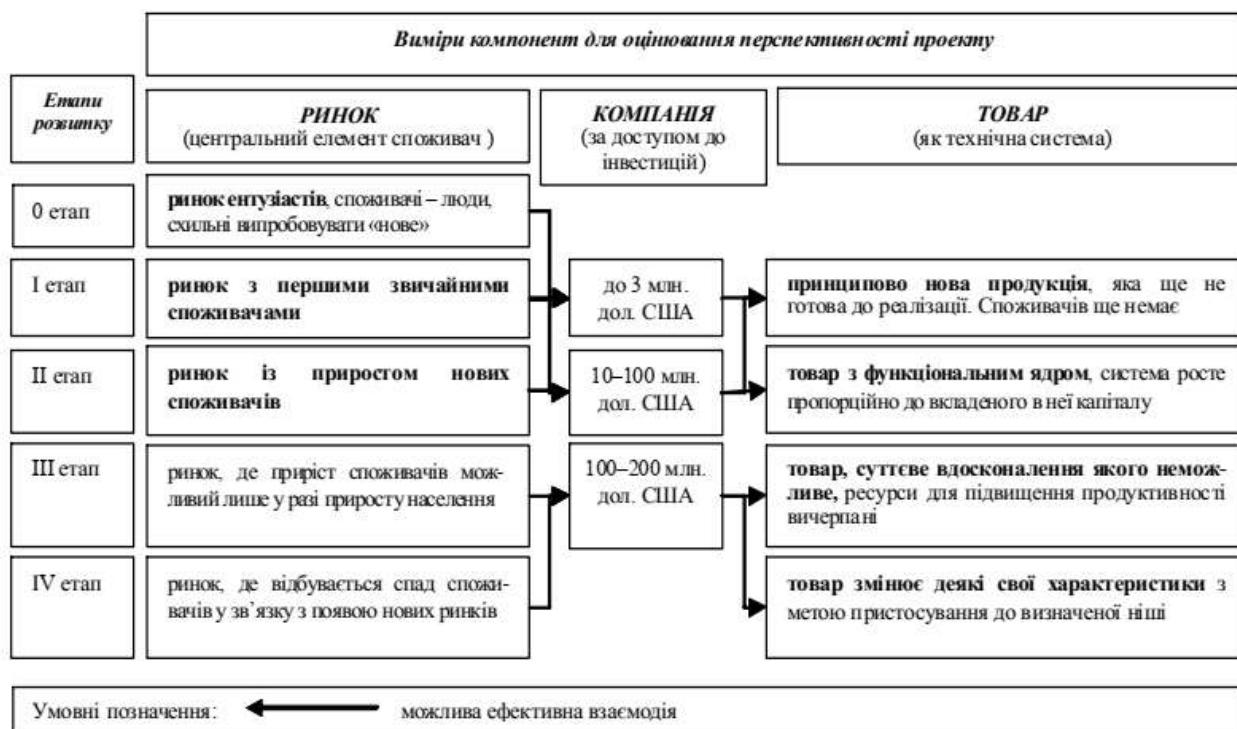


Рисунок 1.1. Виміри компонент для оцінювання перспективності проекту [11]

Треба погодитися із висновками авторів, що дана концепція є дуже потужним інструментом стратегічного маркетингу. За твердженням науковців, «...оминаючи неуспішні ділянки запропонованої матриці КЕА, можна досягти успіху, маневруючи стрибкоподібно ефективними ділянками незалежно від того, знаходиться проект на стадії планування чи реалізації» [11, с. 291].

Авторами стратегії «блакитного океану» вважаються В. Чан Кім та Р. Моборн. «Суть стратегії полягає у створенні підприємством нового ринку, а не в постійному удосконаленні конкурентної боротьби на існуючих ринках. Згідно із теорією, «червоні океани» – це відомий ринковий простір, всі ринки та індустрії, які вже існують» [11, с. 291]. Дослідники цієї теорії стверджують, що «...основа стратегії «блакитного океану» – відсутність компромісу між цінністю продукту і його ціною. Сталою є думка про те, що компанії пропонують цінніші продукти за високими цінами або створюють продукти із задовільними цінностями за низькими цінами. Тобто стратегія зводиться до лавірування між унікальними властивостями і низькою ціною. Однак стратегія «блакитного океану» це заперечує і як аргумент наводить факти успішних компаній, що пропонують продукти цінні, ексклюзивні і водночас дешеві» [11, с. 292].

Подольчак Н.І. та Ясінська А.І., посилаючись на авторів концепції, стверджують, що «...знижуючи витрати і разом з тим стаючи привабливішою для споживачів, компанія може домогтися різкого збільшення цінності для себе самої і для своїх клієнтів. Оскільки цінність для покупця складається з характеристик продукту і його ціни, а цінність для компанії – зі співвідношення витрат і ціни, стратегія «блакитного океану» формується тільки тоді, коли всі дії компанії, від яких залежать цінності продукту, ціна і витрати, коректно узгоджені. Це і є загальний системний підхід, який перетворює створення «блакитних океанів» на стабільну стратегію, яка об'єднує весь спектр функціональної та операційної діяльності компанії» [11, с. 292].

І остання інноваційна стратегія маркетингу отримала назву «інтелектуальне лідерство», авторами якої виступили Г. Хемел та К. Прахалад.

За твердженням Кленіна О.В. «...центральною фігурою концепції автори визначають споживача та його реальні і потенційні потреби. Підприємства майбутнього мають створювати у споживачів потреби, розробляти нові продукти та готувати споживачів до їхнього використання. Це правильний шлях до формування нового ринку, тому діяльність організації варто зосередити на утворенні інноваційного продукту» [12, с. 16].

Отже, головною ідеєю даної концепції є те, що «...ефективність підприємства у сучасних умовах залежить не від успішності на діючих ринках, а від вміння менеджерів спрогнозувати появу ще не існуючих ринків. Власники компаній повинні моделювати можливості утворення таких ринків та аналізувати потенціал їхнього функціонування» [11, с. 294].

Бліщук К. поділяє всі відомі стратегії маркетингу на класичні та сучасні. Автор стверджує, що «...перший вид стратегій застосовувався протягом тривалого періоду часу і еволюціонував, пристосовувавшись до сучасних реалій. Звичайно, вони поширені і зараз, проте в умовах сьогодення необхідно враховувати ті тенденції розвитку, які переживає суспільство» [13, с. 302]. Науковець погоджується з іншими дослідниками, що вибір стратегії маркетингу напряму залежить від галузі народного господарства, в якій функціонує підприємство, і стверджує, що підприємства сфери послуг найчастіше віддають перевагу саме сучасним стратегіям маркетингу. Він пропонує наступну класифікацію сучасних стратегій (рис. 1.2.).

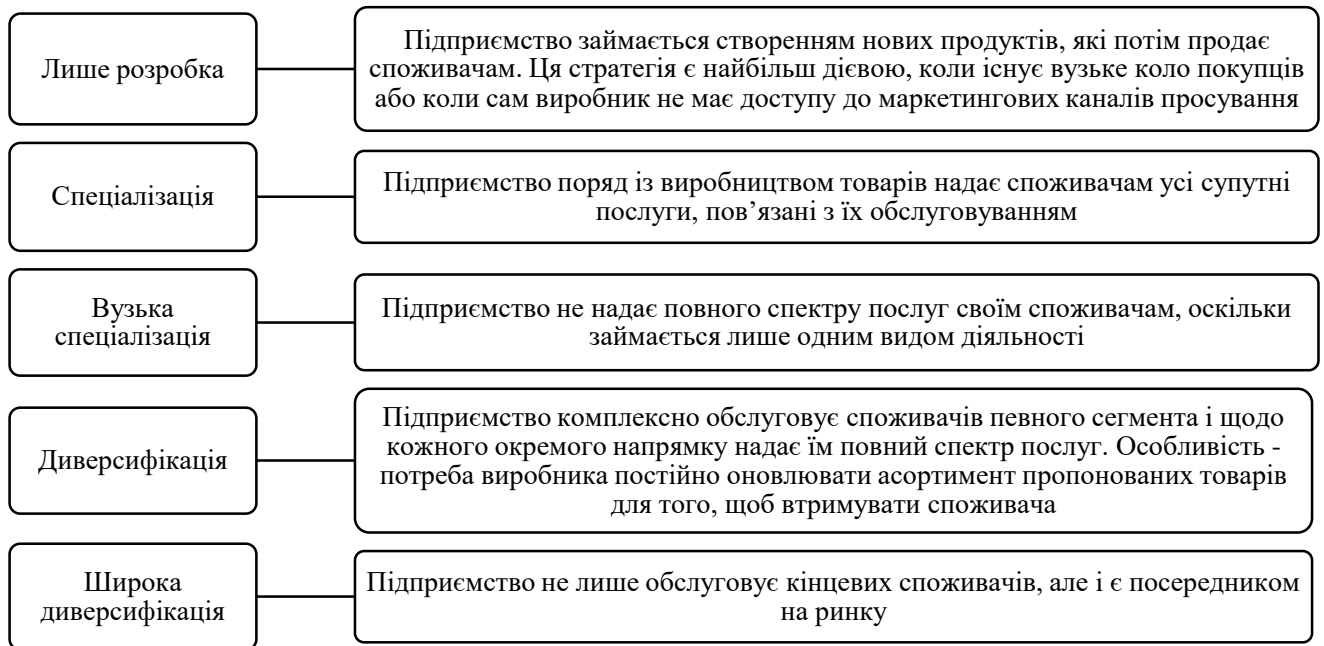


Рисунок 1.2. Сучасні стратегії маркетингу та їх класифікаційні ознаки
(складено за [14])

Треба зауважити, що в економічній літературі сьогодні можна знайти велику кількість описів та класифікацій традиційних маркетингових стратегій. Так, колектив авторів [10] наводить наступний перелік маркетингових стратегій, які згруповані за класифікаційними ознаками (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Види маркетингових стратегій за їх класифікаційними ознаками [10]

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Термін розробки та реалізації стратегії	Короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії
Позиція підприємства на ринку	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, стратегія для мешканців ніш і для слабкого бізнесу
Стан ринкового попиту	Стратегія стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу та демаркетингу
Загальноекономічний стан підприємства	Стратегія виживання, стабілізації і росту
Метод обрання цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної (вибіркової) спеціалізації, односегментної концентрації та стратегія повного охоплення ринку
Співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту	Стратегія розвитку, підтримання, збирання врожаю та елімінації

Як бачимо, автори виокремили шість угруповань за класифікаційними ознаками, до яких віднесли і терміни дії стратегії, і конкурентне становище підприємства на ринку, і безпосередньо стан ринку та окремого підприємства на ньому. Останні два угруповання мають характерні ознаки маркетингової стратегії, яка використовується під час виходу або підприємства на новий ринок, або виведення нового продукту на ринок з урахуванням частки ринку, яку займає підприємство.

Надь Н.М. у своїх дослідженнях розглядаючи існуючі підходи до класифікації маркетингових стратегій групує їх подібним чином і виокремлює сім великих угруповань в залежності від спрямування маркетингової діяльності та конкретних цілей підприємства на певному етапі життєвого циклу. Автор стверджує, що «...основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємо узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги» [14, с. 123]. Погляд науковця на класифікацію маркетингових стратегій наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація маркетингових стратегій (складено за [14])

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Залежно від стратегії життєвого циклу товарів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; – маркетингові стратегії на стадії росту; – маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; – маркетингові стратегії на стадії спаду.
За станом ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія конверсійного маркетингу; – стратегія креативного маркетингу; – стратегія стимулюючого маркетингу; – стратегія синхромаркетингу; – стратегія підтримуючого маркетингу; – стратегія ремаркетингу; – стратегія демаркетингу
За економічним станом фірми і її маркетинговими спрямуваннями	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія виживання; – стратегія стабілізації; – стратегія росту;

Продовження таблиці 1.2.

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За елементами маркетингового комплексу	<ul style="list-style-type: none"> – товарна стратегія; – цінова стратегія; – стратегія товарного руху; – стратегія підтримання конкурентних переваг або стратегія вибіркового розвитку; – стратегія “збору врожаю”; – стратегія просування;
Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Мак Кінсі - Дженерал Електрик»)	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія розвитку; – стратегія підтримання конкурентних переваг або стратегія вибіркового розвитку; – стратегія “збору врожаю”; – стратегія елімінації;
Залежно від методу обрання цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія товарної спеціалізації; – стратегія сегментної спеціалізації; – стратегія односегментної концентрації; – стратегія вибіркової спеціалізації; – стратегія повного охоплення
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія недиференційованого маркетингу; – стратегія диференційованого маркетингу; – стратегія концентрованого маркетингу.

Як бачимо з наведеної в таблиці інформації, групування майже подібне і ґрунтується саме на цілях підприємства і, відповідно, кожна з наведених в угрупованні стратегій має забезпечити досягнення цих цілей.

Класифікуючи відомі види маркетингових стратегій за ознаками та розмірковуючи про обов’язкові елементи саме маркетингових стратегій, автор зазначає, що ці елементи «не тільки ширше розкривають зміст поняття «маркетингова стратегія» як плану досягнення маркетингових цілей, але й виступають конкретними пунктами письмово викладеної маркетингової стратегії підприємства» [14]. До цих елементів автор відносить елементи, зображені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Основні елементи маркетингових стратегій (складено автором за [14])

Таким чином, доходимо до висновку, що маркетингова стратегія – це план дій, документ, який має містити всі вищенаведені елементи, незалежно від цілей впровадження того або іншого виду стратегії.

Слід зауважити, що грамотно розроблена маркетингова стратегія допомагає підприємству готельно-ресторанного бізнесу вирішити наступні завдання:

1) підвищити присутність підприємства (бренда) на ринку. За допомогою маркетингової стратегії та досліджень, які вона має на увазі, підприємство має змогу знайти та зайняти нові сегменти ринку та збільшити свій вплив на уже існуючі сегменти;

2) Збільшити обсяг доходу. Грамотна маркетингова стратегія допомагає підприємствам збільшити обсяги продажів за рахунок вчасного стимулювання збуту та правильного позиціонування продукції та/або підприємства;

3) Підвищити конкурентоспроможність підприємства, бо одним з ключових елементів маркетингової стратегії є пошук та розкриття нових переваг підприємства або його продукції у порівнянні з конкурентами.

Підвищити конкурентоспроможність підприємства можливо за рахунок розробки нових продуктів, розширення асортименту, ребрендингу та інших заходів.

Провідні гравці сучасного готельно-ресторанного ринку обирають стратегію, виходячи з цілей та максимально можливої ефективності, які вона принесе готелю, ресторану або готельно-ресторанному комплексу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Звісно що рамки короткостроковості / довгостроковості сьогодні зміщені у бік скорочення, але це ні в якому разі не знецінює їх роль та вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Підсумовуючи розгляд питання, можна сформулювати наступні висновки.

Проведений аналіз джерел довів, що маркетингова стратегія розробляється, виходячи з цілей та максимально можливої вигоди, яку вона принесе підприємству сфери гостинності. Сьогодні в науковій літературі описано багато маркетингових стратегій, які умовно можна поділити на наступні групи: базові (класичні) – основні стратегії, які визначають зростання та розвиток підприємства сфери гостинності; глобальні – розвиток бізнесу на світовому ринку та його фізичне розширення; конкурентні – розроблення маркетингової стратегії підприємства готельного-ресторанної галузі по відношенню до конкурентів; стратегії росту; інноваційні маркетингові стратегії.

Грамотно вироблена стратегія має відповідати певним критеріям, містити обов'язкові елементи та сприяти вирішенню головних завдань готельно-ресторанного бізнесу: підвищення рівня присутності бренду на ринку, формування додаткового доходу та прибутків, посилення конкурентних переваг продукції та послуг підприємства сфери гостинності і, врешті-решт, підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку гостинності.

1.3. Особливості управління маркетинговою стратегією підприємства

Маркетингова діяльність сьогодні надважлива для будь-якого підприємства. Не виключенням є і підприємства готельно-ресторанної сфери. Функції управління маркетингом сьогодні присутні на кожному підприємстві, бо важко уявити сучасне підприємство, яке функціонує на конкурентному ринку без маркетингу, досліджень ринку та споживачів, що є основним напрямком діяльності маркетингових підрозділів. Саме маркетингова діяльність забезпечує на підприємстві зв'язок між його можливостями, потенціалом та існуючим або можливим попитом споживачів на продукцію чи послуги підприємства. Інакше кажучи, саме маркетинг налагоджує «мости» між виробництвом та цільовою аудиторією споживачів.

Таким чином, під маркетинговою діяльністю прийнято розуміти діяльність спрямовану на вирішення завдань, що стоять перед підприємством на ринку, продукції, її реалізації та просування. Крім того, вона спрямована також й на виявлення конкурентних переваг продукції та підприємства, в цілому, і врешті-решт, на отримання прибутків. Науковці виокремлюють наступні напрямки маркетингової діяльності:

- 1) Збір та обробка інформації про ситуацію у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- 2) Аналіз та адаптація отриманих даних;
- 3) Сегментація ринку;
- 4) Розрахунок конкурентоспроможності підприємства и продукції та/або послуг, що виробляється чи надаються;
- 5) Позиціонування підприємства та його продукції та/або послуг на ринку;
- 6) Розроблення тактик та стратегій;
- 7) Розроблення маркетингового комплексу;
- 8) Планування заходів маркетингу та їх запровадження;
- 9) Контроль за їх запровадженням та оцінювання результатів.

Отже, головне завдання маркетингової діяльності на підприємстві у тому, щоб всі фактори, що мають вплив на діяльність підприємства були максимально трансформовані у позитивні, допомагали отримувати більший розмір доходів, підвищували імідж та впізнаність підприємства та не заподіяли шкоди.

Сьогодні дуже багато наукових праць присвячено питанням управління підприємством, маркетингом, маркетинговою діяльністю тощо. Так, Абрамович І.А. та Воловик Д.В., посилаючись на дослідження Балабанової Л.В., зауважують, що «...управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль. Управління маркетингом – це сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій» [15, с. 54].

Автори розмірковуючи щодо змісту управлінської діяльності щодо маркетингу стверджують, що «...управління маркетинговою діяльністю як одне з функціональних завдань підприємства має реалізовуватися у відповідності до затвердженого плану маркетингу, котрий паралельно виступає складовою частиною загального плану діяльності підприємства. Взаємодія між функціями управління та функціями управління маркетинговою діяльністю відображається в процесі господарської діяльності за рахунок реалізації функцій маркетингового управління» [15, с. 55].

Таким чином, план маркетингу – документ, в якому визначені заходи, які спрямовані на реалізацію стратегії маркетингу. Як влучно зазначила Шпилик С. «... маркетинговий план – це стратегічна дорожня карта, яку компанії використовують для організації, реалізації та відстеження своєї маркетингової стратегії протягом певного періоду... Метою маркетингового плану є організований запис стратегій, що допоможе тримати вас на шляху та вимірювати успіх кампаній. Написання маркетингового плану допоможе продумати місію кожної кампанії, покупців, бюджет, тактику та результати,

дозволить володіти інформацією про кампанію, знати, що працює, а що ні, вимірювати успіх стратегії» [16].

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що управління маркетинговою діяльністю – це всебічний та цілеспрямований процес з проведення аналізу, планування та організації самого маркетингу. Сюди також варто включати й зв'язки з громадськістю. Беззаперечним є факт, що управління базується на отриманні інформації ззовні, бо без даних про ситуацію на ринку, в галузі, в країні та у світі, в цілому, прийняти правильне рішення вкрай важко.

Таким чином, ми підходимо до розуміння, що маркетингова діяльність, як і будь-який інший вид діяльності підприємства, має здійснюватися відповідно до загальноприйнятих принципів управління і, відповідно, виконувати його функції. За влучним твердженням Нечаюк Л.І. та Нечаюк Н.О. «...управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети» [17, с. 12]. Далі, розмірковуючи про сутність понять об'єкт та суб'єкт, управління, як процес та вид діяльності, науковці доходять висновку, що «...управління – це діяльність спрямована на зміну об'єкта з урахуванням його здібностей, сил і енергії для того, щоб він міг функціонувати в оточуючому середовищі, спрямовувати вчинки і роботу даного об'єкта для реалізації поставлених цілей» [16, с. 12].

Класики менеджменту виокремлюють чотири основні функції менеджменту, які повною мірою співвідносяться із функціями управління маркетинговою діяльністю (рис. 1.2). Розмірковуючи про функції управління маркетинговою діяльністю Гризовська Л.О. та Сітарчук О.В. стверджують, що «...дані функції доповнюють одна одну, співпрацюють та не можуть діяти окремо. Зміна в одній з 4 функцій обов'язково несе за собою зміну в усіх інших. Саме тому маркетинг-менеджмент це комплексний процес, що потребує злагодженого виконання кожної з його функцій. Принципи маркетингу припускають, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від

визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів» [18, с. 310].



Рисунок 1.2. Функції управління маркетинговою діяльністю [18]

Із-за своєї багатогранності, складної структури та безлічі етапів реалізація маркетингової стратегії потребує постійного та особливого контролю з боку керівництва підприємства. Беззаперечним є факт, що розроблення та реалізація маркетингової стратегії – це ланцюг дій: аналіз ринку та конкурентів – позиціонування – створення маркетингового плану з урахуванням цілей стратегії – поділ цілей на етапи та визначення ключових показників ефективності – контроль та коригування.

Пастух К.В. впевнений, що «...реалізація стратегії – один з найважливіших етапів стратегічного управління, який спрямований на розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, відповідності між стратегією та процесами в організації, створення необхідних допоміжних систем, вибір та узгодження із стратегією підходу до управління організацією. До основних

завдань реалізації стратегії відносять: формування організаційної структури для реалізації стратегії; створення сприятливого клімату й організаційної культури; управління ресурсами організації; формування політики та визначення механізмів реалізації стратегії організації; контроль за реалізацією стратегії [19, с. 18].

Балабанова Л.В. та колектив авторів, досліджуючи питання стратегічного маркетингу та етапів управління реалізацією маркетингової стратегії, стверджують, що «...розроблена стратегія потребує зрозумілого і випробуваного механізму впровадження» [20, с. 572]. Автори впевнені, що система збалансована система показників (balanced scorecard (BSC), авторами якої виступають Роберт С. Каплан, Дейвід П. Нортон, «... покликана дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- 1) Як його оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
- 2) Які процеси можуть забезпечити йому надзвичайний стан (внутрішньо фірмовий аспект)?
- 3) Як саме можна домогтися подальшого поліпшення становища (аспект інновацій і навчання)?

4) Як оцінюють підприємство власники (фінансовий аспект)?» [20, с. 573]

«BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії, - стверджує Пан Л.В., аналізуючи цю систему, – система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання» [21]. Саме на ці чотири питання посилається і Балабанова Л.В. Поряд з цим, Пан Л.В. систему цих збалансованих показників у своїй праці представляє у вигляді графа, який унаочнює та візуалізує розглядувану систему показників (рис. 1.3.).

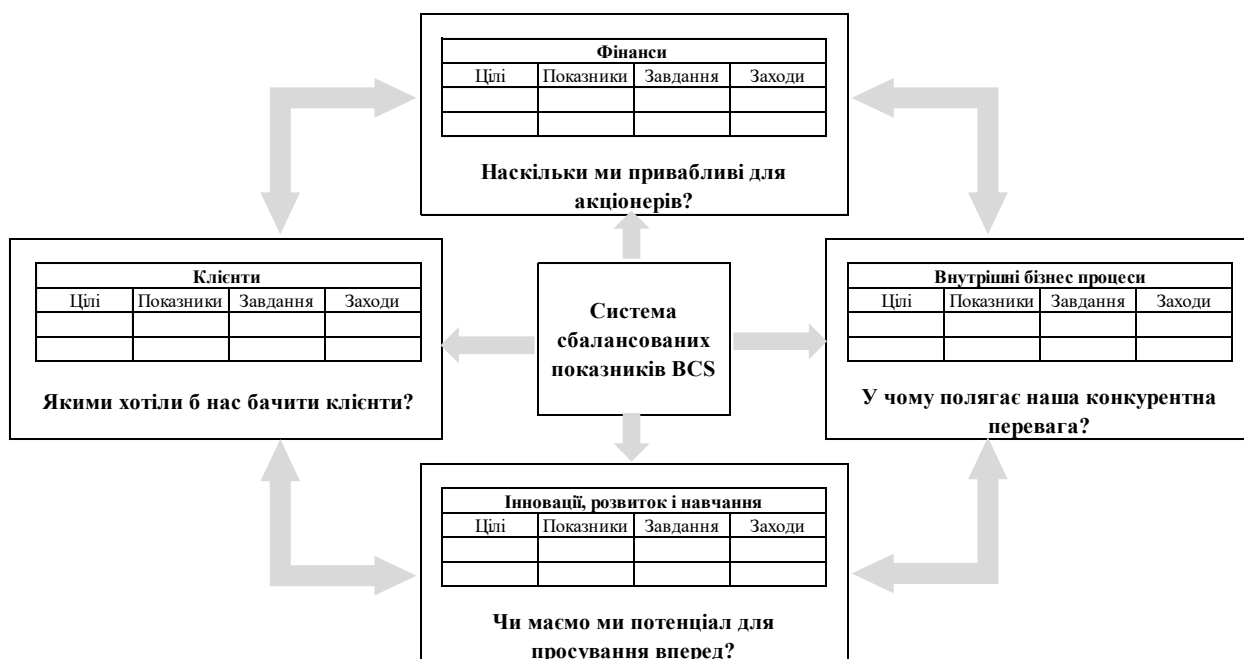


Рисунок 1.3. Збалансована система показників (BCS) [21]

Пан Л.В. констатує, що ця система «...це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників. Концепція BSC вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються» [21].

Науковець впевнений, що «...так званий «баланс» у концепції BCS має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства» [21].

Розглянемо більш детально цю системи з погляду практичного застосування в практиці управління реалізацією маркетингової стратегії

підприємства готельно-ресторанної галузі. Отже, фахівці-практики, оцінюючи цю систему та розглядаючи взаємозв'язок між запропонованими показниками з точки зору практичного застосування, пропонують інтерпретувати їх наступним чином:

1. Фінанси: які чинники покажуть результат діяльності власника компанії чи акціонера? Важливо, що фінансові показники розглядають за двома групами. Одна з них спрямована на зростання доходів, інша – на зниження витрат (робота зі змінними та постійними витратами, товарними запасами тощо).

Приклади: виручка, прибуток, рентабельність, ЕВІТ, ЕВІТДА, частка ринку та ін.

2. Клієнти: які показники роботи з клієнтами дозволяють досягти фінансових цілей? І які параметри потрібно контролювати, щоб задовольнити потреби клієнтів?

Приклади: задоволеність клієнтів (CSI), лояльність клієнтів (NPS), % скарг, кількість повторних покупок та ін.

3. Внутрішні бізнес-процеси: які процеси всередині компанії повинні бути ефективними, щоб клієнти були більш задоволені якістю послуг та/або продукцією?

Приклади: продуктивність праці/на одиницю, % браку, час виробничого циклу та ін.

4. Показники навчання та інновацій: що ми маємо зробити, щоб розвиток та ефективне використання наших внутрішніх ресурсів допомагали бути успішними у внутрішніх бізнес-процесах?

Приклади: кількість годин навчання на 1 співробітника, задоволеність співробітників, % плинності кадрів, швидкість випуску нових продуктів, кількість нових продуктів» [22].

Отже, відмінними особливостями цієї системи збалансованих показників є зв'язок між різноспрямованими стратегічними цілями. Використання запропонованих Нортон і Капланом показників забезпечує відповідність «зверху-донизу», а також забезпечує контроль виконання розробленої чи

наявної вже маркетингової стратегії. Слід також зауважити, що дана система має запроваджуватися вже на розроблену маркетингову стратегію, оскільки це інструмент контролю реалізації та досягнення стратегічних цілей. Саме за допомогою цієї системи є можливість налаштувати операційну, управлінську, фінансову та маркетингову складові діяльності підприємства сфери гостинності на досягнення кінцевої мети, результату.

Етапи розбудови цієї системи можна унаочнити в наступний спосіб (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4. Етапи побудови системи збалансованих показників BCS

Зупинимося більш детально на кожному етапі. Отже, як вже зазначалося раніше, використання цієї системи збалансованих показників можливо лише за наявності чинної стратегії, яка вже запроваджена в діяльність підприємства сфери гостинності і будь-якого іншого підприємства. Тому нульовий етап, має бути присвячений аналізу наявної стратегії та точкою відліку для контролю за її реалізацією.

Наступний крок, на нашу думку, має бути присвячений розробленню так званої стратегічної або дорожньої карти, яка має відображати маркетингову стратегію через її цілі та причинно-наслідкові зв'язки між цими цілями. На цьому етапі мають бути сформовані чинники за кожним перспективним напрямком.

Щодо таблиці показників, то назва етапу говорить про те, що саме на цьому етапі мають бути визначені індикатори та заходи щодо їх досягнення, які мають бути реалізовані і результати досягнення яких будуть відслідковуватися (рис. 1.5)

Показник BSC	Цілі	Показники / індикатори	Цільове значення	Заходи
• Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • підвищити дохід від реалізації продукції; • знизити розмір витрат 	<ul style="list-style-type: none"> • чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг; • собівартість реалізованої продукції; • адміністративні витрати 	<ul style="list-style-type: none"> • темп росту 120%; • зниження на 3% без втрати якості продукції, товарів, послуг 	<ul style="list-style-type: none"> • перегляд асортименту продукції, новий продукт у преміум-сегменті; • аналіз постачальників сировини, аналіз виробничого процесу, пошук резервів зниження невиробничих витрат

Рисунок 1.5. Приклад формування таблиці показників (індикаторів) результатів реалізації маркетингової стратегії

Логічним є наступний етап – створення портфоліо (паспорту) кожного показника, який слідує за етапом їх визначення. Саме на цьому етапі необхідно чітко визначити порядок обрахунку кожного показника, який буде слугувати індикатором досягнення чи недосягнення його запланованого значення. Також в цих паспортах варто визначити планові та поточні значення показників, алгоритми їх обрахунку та відслідковування, відповідальних.

І останнім етапом є закріпленні ключових показників ефективності (KPI - Key Performance Indicators) за кожним керівником структурного підрозділу чи відповідальною особою, які задіяні в реалізації маркетингової стратегії.

Завершуючи розгляд системи збалансованих показників, варто звернути увагу на дослідження Балабанової Л.В. та колективу авторів, які зазначають: «...у пропоновані моделі Balanced Scorecard чотири згаданих блоки зв'язуються між собою причинно-наслідковими ланцюжком – кваліфіковані, мотивовані, спаяні в єдину команду співробітники, використовуючи розвинуту інфраструктуру (інформаційні системи, устаткування, технології) забезпечують необхідну якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидке оброблення і виконання замовлення клієнта, доброякісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів,

досягнення конкурентних переваг і успіх підприємства на ринку. Маркетингові успіхи підприємства стають запорукою її фінансових успіхів. Ланцюжок моделі Balanced Scorecard розкручується у зворотній бік у такий спосіб: причини незадовільних значень фінансових показників варто шукати в блоці «ринок/клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «бізнес процеси», а корені проблем з бізнес процесами знаходяться в блоці «інфраструктура/співробітники» [20, с. 573].

Автори впевнені, що «...оперування в процесі прийняття рішень не тільки фінансовою інформацією, а й відомостями про ситуацію на ринку, про час, вартість і якість виконуваних у підприємстві процесів, а також інформацією про співробітників – усе це й стає реалізацією ідеї «збалансованості» [20, с. 573].

Підсумовуючи викладення матеріалу щодо особливостей управління реалізацією маркетингової стратегії, можна сформулювати певні висновки. Розроблення маркетингової стратегії – це лише один з перших етапів роботи. В подальшому необхідна її правильна реалізація і контроль. І найголовніше, необхідний постійний моніторинг своєчасності заходів та правильності реалізації стратегії. Для цього необхідний чіткий план та система показників, які виступали б індикаторами досягнення або недосягнення запланованих результатів. Необхідним є забезпечення чіткої комунікаційної складової щодо розуміння кожним учасником процесу реалізації власних завдань та ролі в реалізації стратегії. Має бути постійний моніторинг та контроль. І дієвим інструментом управління виступає система збалансованих показників, яка дає комплексну картину результатів реалізації та ефективності стратегії. Ця система збалансованих показників, авторами якої виступають Р. Каплан та Д. Нортон, дає змогу оцінювати ефективність реалізації стратегії з урахуванням чотирьох напрямів – фінанси, ринок та клієнти, внутрішні бізнес процеси та інфраструктура підприємства і його співробітники.

Висновки до першого розділу.

Проведений аналіз теоретико-методичних аспектів управління маркетинговою стратегією дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. Орієнтація на потреби споживачів (клієнтоорієнтованість) і вироблення саме тих продуктів, які потребує споживач, а не намагання продати ті, які вдалося виробити, є філософією стратегічного маркетингу. Його визначальне місце у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлено наступними характеристиками: орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства; прийняття принципових рішень про види діяльності підприємств; концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях; поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства;

2. Управління маркетинговою стратегією – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінювання запитів та смаків клієнтів і, врешті решт, формування сприятливих передумов ефективної реалізації стратегії маркетингу, що забезпечило б підприємству та його продукції, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це економічна категорія, яка свідчить про те, що підприємство та його продукція мають унікальні характеристики, що вигідно відрізняють її від інших аналогічних продуктів або суб'єктів ринку.

3. Маркетингова стратегія розробляється, виходячи з цілей та максимально можливої вигоди, яку вона принесе підприємству. Сьогодні в науковій літературі описано багато маркетингових стратегій, які умовно можна поділити на наступні групи: базові (класичні) – основні стратегії, які визначають зростання та розвиток підприємства сфери гостинності; глобальні – розвиток бізнесу на світовому ринку та його фізичне розширення; конкурентні – розроблення маркетингової стратегії підприємства готельного-

ресторанної галузі по відношенню до конкурентів; стратегії росту; інноваційні маркетингові стратегії.

4. Розроблення маркетингової стратегії – це лише один з перших етапів роботи. В подальшому необхідна її правильна реалізація і контроль. Необхідний постійний моніторинг своєчасності заходів та правильності реалізації стратегії. Для цього необхідний чіткий план та система показників, які виступали б індикаторами досягнення або недосягнення запланованих результатів. Необхідним є забезпечення чіткої комунікаційної складової щодо розуміння кожним учасником процесу реалізації власних завдань та ролі в реалізації стратегії. Має бути постійний моніторинг та контроль.

5. Грамотно вироблена стратегія має відповідати певним критеріям, містити обов'язкові елементи та сприяти вирішенню головних завдань підприємства сфери гостинності: підвищення рівня присутності бренду на ринку, формування додаткового доходу та прибутків, посилення конкурентних переваг продукції та послуг підприємства сфери гостинності і, врешті-решт, підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку гостинності.

6. Управління реалізацією маркетингової стратегії є одним з найважливіших етапів стратегічного управління маркетингом і має виконувати всі його загальноприйняті функції – планування, організація, мотивація та контроль. Із-за своєї багатогранності, складної структури та безлічі етапів реалізація маркетингової стратегії потребує постійного та особливого контролю з боку керівництва підприємства.

7. Дієвим інструментом управління виступає система збалансованих показників, яка дає комплексну картину результатів реалізації та ефективності стратегії. Ця система збалансованих показників, авторами якої виступають Р. Каплан та Д. Нортон, дає змогу оцінювати ефективність реалізації стратегії з урахуванням чотирьох напрямів – фінанси, ринок та клієнти, внутрішні бізнес процеси та інфраструктура підприємства і його співробітники.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ «МАКДОНАЛЬДЗ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика мережі ресторанів швидкого харчування «МакДональдз»

Згідно з даними офіційного звіту корпорації McDonald's за 2022 рік [23] вона є глобальною мережею закладів швидкого харчування. Корпорація була заснована у 1940 році Морісом і Річардом МакДональдами у м. Сан-Бернардіно, штат Каліфорнія, США. Сьогодні компанія обслуговує понад 70 млн. клієнтів у 119 країнах світу та керує понад 38 тис. ресторанів двох типів – власними та франчайзинговими, які складають понад 93% від їх загальної кількості. Саме до останньої категорії ресторанів належить і український McDonald's, який відкритий в Україні у 1995 році і має організаційну форму підприємства з іноземними інвестиціями та на 100% належить «McDonald's Corporation».

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн ЛТД» (далі – «МакДональдз») було зареєстровано 05.12.1995. Юридична адреса – м. Київ, вул. Гришка, 7. Засновником підприємства є компанія «ЕМСІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД», яка створена і діє відповідно до законодавства Сполученого Королівства (100% статутного капіталу). Основним напрямом діяльності досліджуваного підприємства згідно зі статутними документами є діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (код 56.10). Додатковими визначені наступні:

10.52 Виробництво морозива;

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

85.32 Професійно-технічна освіта;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Корпорація відзначає, що Україна стала 102 країною, де почала розвиватися мережа ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» [24]. За роки існування в Україні мережа зайняла 15% ресторанного ринку і стала лідером у сегменті ресторанів швидкого обслуговування.

Останні чотири роки виявилися надскладними для мережі ресторанів. Починаючи з 2020 року, з часів пандемії, мережа вимушена була шукати шляхи росту обсягів реалізації та підвищення ефективності діяльності. У 2020 році мережа не дорахувалася 20% відвідувачів. Головним каналом зростання під час пандемії, як і для всього ресторанного ринку, стала доставка їжі через McDelivery, яка принесла «МакДональдз» збільшення обсягів реалізації продукції в 4,5 рази.

В Україні до початку повномасштабного вторгнення працювало 109 ресторанів мережі, що обслуговували понад 200 тис. відвідувачів щодня та понад 110 млн. – щороку. Тепер лише 90 закладів, але наприкінці 2022 року після відновлення роботи мережі було відкрито ще сім ресторанів швидкого обслуговування в Україні. Під час вимушеного простою (лютий – вересень 2022 року) компанія не припиняла виплату повних зарплат, медичне страхування, а також надавала психологічну допомогу своїм працівникам. Саме такий підхід до управління персоналом дав змогу зберегти команду та швидко відновити роботу закладів у містах, де дозволяла безпекова ситуація та політика мережі [25].

Саме політика управління персоналом та її соціальна складова зробила престижною роботу у ресторанах мережі. З початку 2020 року конкурс на одну вакансію зріс удвічі, а плинність кадрів знизилася на 20%. У час тотального закриття ресторанів по всій країні жодного працівника «МакДональдз» не було звільнено. На початок 2024 року в «МакДональдз» працювало понад 9,5 тис.

працівників. В мережі ресторанів впроваджено систему індивідуального розвитку персоналу, в межах якої розроблені навчальні модулі різного рівня. Система мотивації до навчання побудована таким чином, що працівник сам визначає, які навички потребують удосконалення та обирає відповідний навчальний модуль.

Не зважаючи на військовий стан, «МакДональдз» продовжує розвиватись та розширяться. Так, лише у 2023 році було відкрито ресторанів загальною площею понад 1500 кв.м. Перший відкритий поблизу села Глибочиця (неподалік траси М-06 Київ-Чоп) влітку, який став одним із найбільших ресторанів «МакДональдз» в Україні. Він розрахований на 133 місця для відвідувачів у залі та 116 – на терасі. За кілька місяців компанія відкрила ще два ресторани у нетипових для себе місцях – Олександрії (траса М-30 Стрий-Ізварине) і туристичній Яремчі на Івано-Франківщині, через яку йде дорога на Буковель і Драгобрат [26].

Згідно з даними фінансової звітності за 2021-2023 роки фінансово-господарська діяльність «МакДональдз» [27] характеризується наступними показниками (табл. 2.1). За даними аналітичної таблиці 2022 рік для мережі ресторанів видався збитковим. Внаслідок тривалих простоїв переважної більшості ресторанів мережі у центральних, південних та східних регіонах відмічено падіння майже всіх показників більше ніж на 65%. Виключення становлять витрати на оплату праці, бо за результатами 2022 року їх розмір збільшився на 189612 тис.грн. або на 10%. Фінансовим результатом першого року війни став збиток. Внаслідок міграції населення, виїзду у більш безпечні регіони чи за кордон, скоротилася чисельність персоналу на 834 особи (-8,5%), що призвело до зниження продуктивності праці. За рахунок зростання на 15,4% середньорічної вартості основних фондів мережі (+310641 тис.грн.) та зниження обсягів реалізації і, відповідно, собівартості реалізованої продукції, за підсумками 2022 року спостерігається істотне зростання фондомісткості продукції, що є негативною характеристикою виробничої діяльності мережі ресторанів за підсумками року.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників діяльності «МакДональдз» у період 2021-2023 роки

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн,			Відносне відхилення, %		
						2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	11092452,0	3262791,0	12946955,0	-7829661	9684164	1854503	29,4	396,8	116,7
2	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	485 846,0	1599494,0	5838987,0	-3252352	4239493	987141	33,0	365,1	120,3
3	Валовий прибуток	тис.грн.	6240606,0	1663297,0	7107968,0	-4577309	5444671	867362	26,7	427,3	113,9
4	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	1029774,0	-2042099,0	1291628,0	-3071873	3333727	261854	-198,3	-63,3	125,4
5	Фонд оплати праці	тис.грн.	1770213,0	1959825,0	2229926,0	189612	270101	459713	110,7	113,8	126,0
6	Чисельність працівників	осіб	9820	8986	9614	-834	628	-206	91,5	107,0	97,9
7	Продуктивність праці (р.1/р.6)	тис. грн./особ.	1129,6	363,1	1346,7	-766,48	983,58	217,10	32,1	370,9	119,2
8	Витрати на 1 грн, товарної продукції (р.2/р.1)	грн/грн	0,44	0,49	0,45	0,05	-0,04	0,01	112,1	92,0	103,1
9	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	2015735,5	2326376,5	2517254,5	310641,0	190878,0	501519,0	115,4	108,2	124,9
10	Фондомісткість (р.9/р.1)	грн/грн	0,18	0,71	0,19	0,53	-0,52	0,01	392,4	27,3	107,0

2022 рік показав керівництву «МакДональдз» всі слабкі місця виробничої і управлінської діяльності, цей рік став випробувальним та змусив повністю переглянути систему управління. Дуже актуальним стало розроблення та запровадження в мережі безпекових стандартів виробничої діяльності та обслуговування, вирішення питання щодо забезпечення діяльності ресторанів безперебійними джерелами електроенергії, вибудовування нових логістичних ланцюгів постачання, пошук нових постачальників тощо.

На початку 2023 року почали відкриватися ресторани у Києві, Дніпрі та інших містах, а також, як вже зазначалося раніше, нові ресторани у західних регіонах України у незвичних для «МакДональдз» містах поблизу населених пунктів на швидкісних трасах державного значення. І фінансові результати 2023 року свідчать про вдалу політику антикризового управління, гнучкість управлінських рішень, а також успішність стратегії подальшого розширення мережі. В порівнянні з базовим 2021 роком за підсумками 2023 року обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 16,7% (+1854503 тис. грн.). Поряд з цим, собівартість реалізованої продукції зросла випереджаючими темпами (+20,3% або 987141 тис.грн). Це зумовлено збільшенням тарифів на електроенергію, подорожчанням перевезень внаслідок порушення логістичних мереж поставок сировини і, як наслідок, зростанням вартості сировини тощо.

Внаслідок випереджаючих темпів зростання собівартості продукції повільніше зростав валовий прибуток, зростання у порівнянні з 2021 роком склало майже 14% (+867362 тис.грн.), але завдяки скороченню інших витрат операційної діяльності за підсумками 2023 року та вдалої облікової політики керівництву вдалося отримати чистий прибуток, розмір якого перевищив показник 2021 року на 25,4% (+261854 тис.грн.).

Дані таблиці свідчать, що чисельність працівників у 2023 році не повернулася до довоєнної кількості. Скорочення склало 2,1% (-206 осіб), але витрати на оплату праці зросли на 26% (+459713 тис.грн.), що свідчить про соціальну спрямованість кадрової політики, а також підвищення рівня заробітної плати та соціальних стандартів в мережі ресторанів.

Випереджаючи темпи зростання собівартості виробленої продукції призвели до зростання витрат на 1 грн. товарної продукції, але, як вже зазначалося раніше, це зумовлено об'єктивними обставинами. Позитивним фактом є зростання середньорічної вартості основних фондів мережі, за підсумками 2023 року в порівнянні з 2022 роком темп росту становить 124,9%, що пояснюється розширенням мережі та відкриттям нових ресторанів у західних регіонах України.

Показник фондомісткості у 2023 році повернувся майже до довоєнного рівня і становить 0,19 грн./грн., що позитивно характеризує виробничий процес у 2023 році. Більш наочно динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності «МакДональдз» за аналізований період представлена на рис. 2.1.

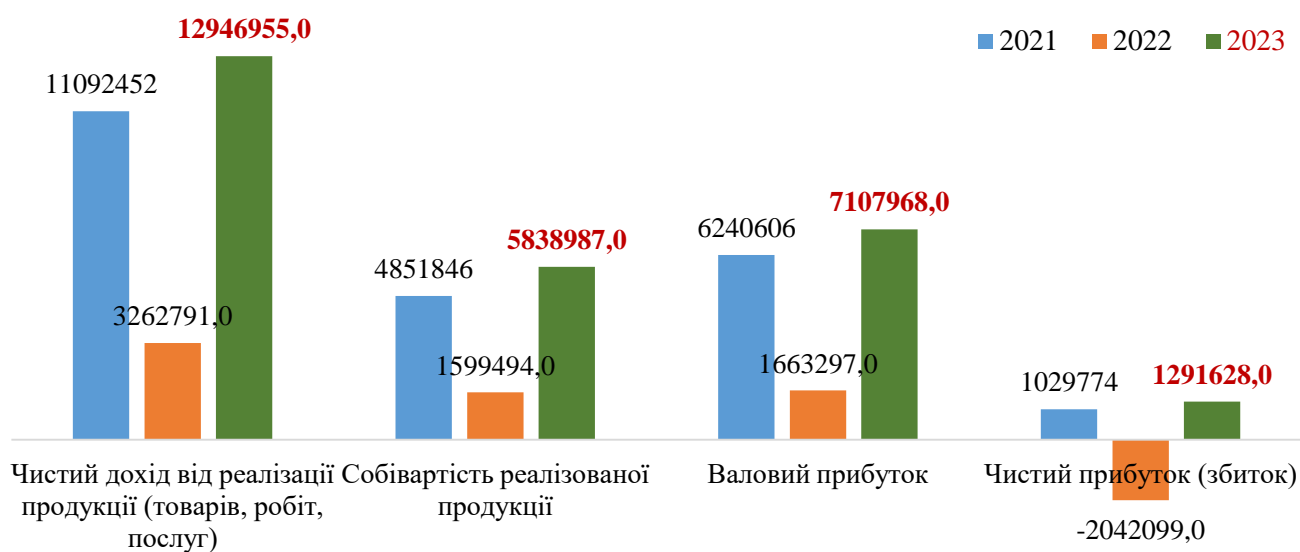


Рисунок 2.1. Динаміка основних показників господарської діяльності «МакДональдз» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Таким чином, аналіз основних показників, що характеризують господарську діяльність мережі ресторанів «МакДональдз» впродовж трьох досліджуваних років дає підстави стверджувати, що 2022 рік став випробувальним не тільки для мережі ресторанів, а й ресторанної галузі України, взагалі. Оскільки за результатами діяльності ресторанів

«МакДональдз» у 2022 році ми мали можливість спостерігати уповільнення господарської діяльності, внаслідок вимушеного простою, викликаного впровадженням військового стану на всій території України, тривалими відключеннями електроенергії восени 2022 року, що призвело до суттєвого падіння обсягів реалізації у ресторанах мережі, як і у більшості підприємств сфери гостинності та ресторанної галузі, зокрема.

Суттєве підвищення цін на сировину, тарифів на перевезення внаслідок ускладнення логістичних ланцюгів поставок, втрата закладів на сході та півдні України внаслідок окупації та руйнування (попередня вартість втрат за даними інвентаризації 2022 року становить понад 36 092 тис.грн.) – все це й призвело до збитків.

Керівництву мережі ресторанів «МакДональдз» вдалося за рахунок своєчасного впровадження антикризової програми стабілізації вже за підсумками 2023 року повернутися до довоєнних обсягів реалізації продукції, отримати прибутки, підвищити заробітну плату працівникам ресторанів, оновити основні засоби і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності ресторанів мережі. Все вищенаведене свідчить про добре розроблену антикризову програму діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» за останні два роки досліджуваного періоду, дієвість заходів щодо виходу з кризи та вчасність запровадження стратегії, спрямованої на розширення мережі та відкриття нових ресторанів у безпечних регіонах України. Результати господарської діяльності мережі ресторанів після поновлення роботи у безпечних регіонах України показали, що підприємство знайшло резерви та використало всі внутрішні можливості задля збереження лідируючих позицій на ринку швидкого обслуговування, прибутковості господарської діяльності та повернення до довоєнних показників господарської діяльності, а також майже повного збереження чисельності працівників.

Наступним кроком характеристики діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» у період 2021-2023 роки, на нашу думку, доцільним є дослідження показників рентабельності, які показують ефективність

використання наявних у мережі ресторанів ресурсів – власного та сукупного капіталу, ефективності реалізації продукції та виробничої діяльності в цілому. Вихідна інформація для розрахунку показників, які характеризують ефективність використання наявних ресурсів, продажів та виробництва, в цілому, наведені в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2. свідчать, що внаслідок отримання у 2022 році збитків всі показники рентабельності мають від’ємне значення. Тобто кожна гривня, що була вкладена у виробництво, або кожна гривня реалізованої продукції принесла мережі збитки. Аналогічна картина склалася і з використанням власного та сукупного капіталу мережі ресторанів: на кожную гривню власного капіталу було отримано 11 коп. збитків, щодо сукупного капіталу, то з кожної гривні сукупного капіталу мережа отримала більше ніж 50 коп. збитків.

Як вже зазначалося раніше, у 2023 році у зв’язку з відновленням роботи ресторанів у великих містах, а також відкриттям нових закладів швидкого обслуговування у західних регіонах України, мережа отримала прибуток, розмір якого перевищив навіть показник довоєнного 2021 року на 25,4%. Відповідно, й ефективність реалізації товарної продукції у 2023 році повернулася до довоєнного рівня і також перевищила показник 2021 року на 7,5%. Аналогічна тенденція спостерігається і з ефективністю виробництва. Показник перевищив довоєнний рівень на 4,2%, повільніше зростання зумовлено випереджаючими темпами зростання собівартості продукції над розміром отриманого за підсумками 2023 року чистого прибутку. Отже, кожна гривня реалізованої у 2023 році продукції принесла мережі ресторанів 10 коп. чистого прибутку, на відміну від 9 коп. довоєнного 2021 року, а кожна гривня, що була вкладена у виробництво продукції у 2023 році, принесла мережі трохи більше 22 коп. чистого прибутку на відміну від 21 коп. у 2021 році.

Повільніше відновлювався у 2023 році стан використання наявних у мережі ресторанів ресурсів – власного та сукупного капіталу. У 2023 році кожна гривня власного капіталу, що інвестована власниками мережі в діяльність

Таблиця 2.2.

Динаміка показників рентабельності мережі ресторанів «МакДональдз» у 2021-2023 р.р.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн,			Відносне відхилення, %		
					2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	11092452,0	3262791,0	12946955,0	-7829661	9684164	1854503	29,4	396,8	116,7
2	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4851846,0	1599494,0	5838987,0	-3252352	4239493	987141	33,0	365,1	120,3
3	Валовий прибуток, тис.грн.	6240606,0	1663297,0	7107968,0	-4577309	5444671	867362	26,7	427,3	113,9
4	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1029774,0	-2042099,0	1291628,0	-3071873	3333727	261854	-198,3	-63,3	125,4
5	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	901801	1861727	2821653	959926	959926	1919852	206,4	151,6	312,9
6	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис.грн.	3831137,5	3988608,5	4715355,5	157471	726747	884218	104,1	118,2	123,1
7	Рентабельність власного капіталу, ROE (р.4/р.5*100), %	1,1	-1,1	0,5	-2,2	1,6	-0,7	-96,1	-41,7	40,1
8	Рентабельність сукупного капіталу (р.4/р.6*100), %	26,9	-51,2	27,4	-78,1	78,6	0,5	-190,5	-53,5	101,9
9	Рентабельність товарної продукції (р.4/р.1*100), %	9,3	-62,6	10,0	-71,9	72,6	0,7	-674,2	-15,9	107,5
10	Рентабельність виробництва (р.4/р.2*100), %	21,2	-127,7	22,1	-148,9	149,8	0,9	-601,5	-17,3	104,2

ресторанів, принесла 0,5 коп. чистого прибутку, проте у довоєнному 2021 році трохи більше 1 коп. Це зумовлено, в першу чергу, необхідністю покриття збитків, отриманих у 2022 році, розмір непокритих збитків на початок 2023 року становив 201465 тис.грн. Звертає на себе увагу факт, що поряд зі зростанням розміру чистого прибутку (+25,4% в порівнянні з 2021 роком) відмічене суттєве зростання, майже у три рази, середньорічної вартості власного капіталу за підсумками 2023 року у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Така тенденція свідчить про певне поліпшення здатності мережі ресторанів генерувати її власникам прибуток.

Подібна тенденція спостерігається і з використанням сукупного капіталу мережі ресторанів «МакДональдз». За підсумками 2021 року кожна гривня, що була вкладена в активи, приносила майже 27 коп. чистого прибутку. За підсумками 2022 року внаслідок отримання збитків показник має від’ємний результат. У 2023 році кожна гривня активів мережі принесла чистого прибутку більше ніж 27 коп., що на 1,9 % більше, ніж у довоєнний 2021 рік. Більш наочно динаміка показників рентабельності представлена на рис. 2.2.

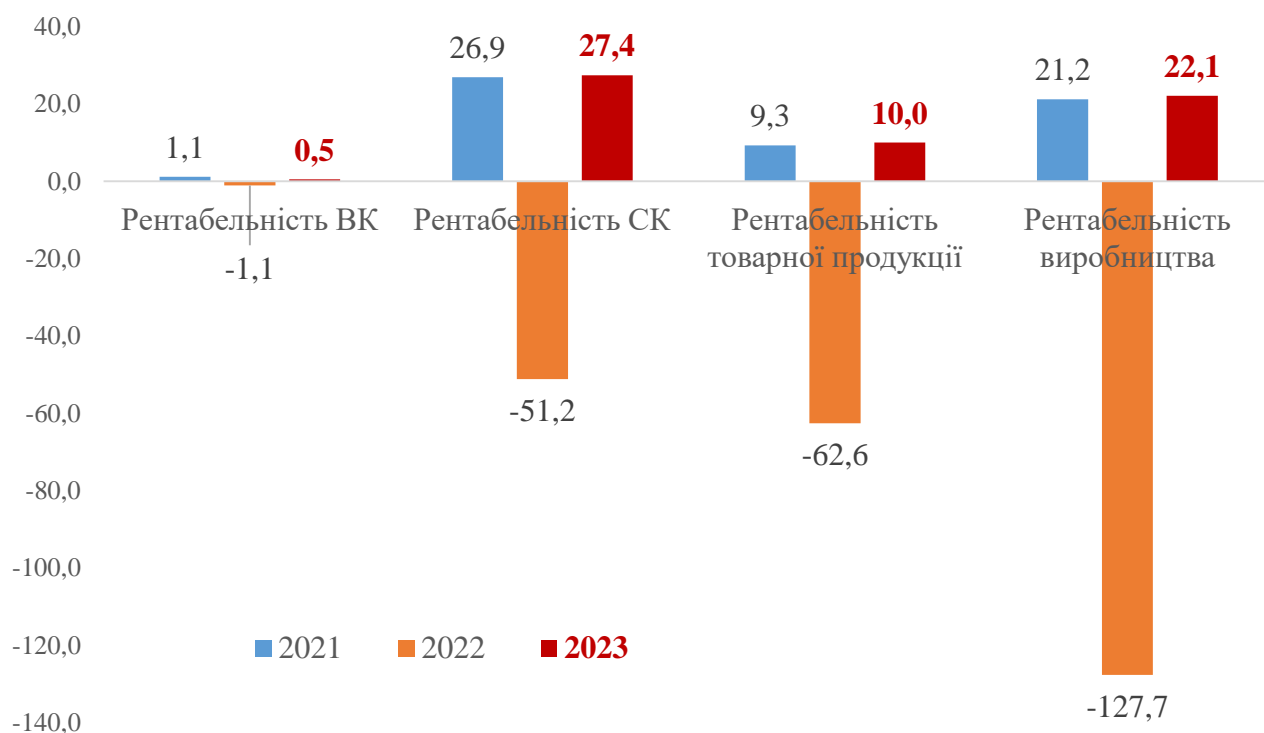


Рисунок 2.2. Динаміка показників рентабельності мережі ресторанів «МакДональдз» у 2021-2023 р.р., %

Таким чином, останні два роки в українській економіці спостерігаються складні кризові процеси. Саме в таких умовах керівництво мережі приділяє велику увагу пошуку доступних резервів підвищення рентабельності, які дозволи б ресторанам проводити безперебійну діяльність з надання послуг харчування, здійснювати просте та розширене відтворення. Безпекова складова функціонування, логістичні ускладнення доставки продукції, висока вартість позикових коштів, знецінення вартості національної валюти, звуження внутрішнього ринку внаслідок окупації та втрата об'єктів на окупованих територіях – усі ці фактори сприяють активізації напрямів управління рентабельністю мережі ресторанів з метою забезпечення ефективної роботи кожного ресторану «МакДональдз».

2.2. Діагностика конкурентного маркетингового середовища мережі ресторанів «МакДональдз»

Ринок закладів швидкого харчування в останні роки зазнавав суттєвих складнощів. Спочатку, впродовж понад 2 роки (2020-2022), заборона на ведення господарської діяльності внаслідок запровадження обмежувальних та санітарно-епідеміологічних заходів під час пандемії COVID-19. Тільки-но ринок та заклади харчування пристосувалися до карантинних обмежень та почали відновлювати обсяги продажів, розпочалася активна фаза військової агресії. Ринок майже завмер у перше півріччя. І лише наприкінці літа 2022 року, пристосувавшись до нових реалій ведення бізнесу, ринок дещо пожвавився. 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 «МакДональдз», «KFS», «Пузата хата», «Картопляна хата», «Піца Челентано» тощо.

Влучним є зауваження колективу авторів «...ринок послуг швидкого громадського харчування в Україні залежний від кількох факторів: зміна у споживацьких звичках, розвиток індустрії та технологій, зручність та доступність закладів, рівень доходів споживачів, культура споживання їжі. На даний ринок суттєво вплинула пандемія коронавірусу та умови воєнного стану, тому підприємства повинні постійно адаптувати свою діяльність до тих змін, які відбуваються на ньому» [28].

З огляду на тему дослідження варто звернути увагу на твердження науковців, що сьогодні «..МакДональдз розробив єдині стандарти, які діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу щодо приготування страв, технології, обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи поставок. Цільова аудиторія МакДональдз в Україні складається з різних груп споживачів, мережа швидкого харчування намагається привертати різні категорії клієнтів. Основною цільовою аудиторією МакДональдз є сім'ї з дітьми, студенти та інша молодь. Основний цільовий ринок ресторанів МакДональдз складається з груп осіб із середнім доходом» [28].

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. В Україні ресторани мережі KFC (Kentucky Fried Chicken) розвиває кілька франчайзингових партнерів Yum! Brands Inc, серед яких Українська харчова компанія (входить в групу PNN Group) і Глобальна ресторанна група-Україна, власниками якої виступають Берилієм Інвестментс Лімітед (Кіпр) і Глоубал Ресторант Груп Лтд (Кайманові острови) [29].

З початку свого заснування та до сьогодні мережа спеціалізується на стравах з курятини. В основі меню обсмажені в олії курячі ніжки, крильця та грудки. Ресторани мережі також пропонують салати, сандвічі, гарніри, десерти та блюда, що готуються на грилі. Фірмовий рецепт паніровки курятини «11 спецій та трав» тримається в секреті. Вся продукція в мережу ресторанів поставляється виключно місцевими виробниками.

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

– Fast Food Systems, мережа заснована у 1998 році на початок повномасштабного вторгнення мала понад 220 закладів харчування під торговими марками (брендами) «Піца Челентано», «Картопляна хата» та ЯПІ. Засновниками та власниками мережі є підприємці з м. Львів М. Зархін, О. Поздняков та І. Шевельов;

– Мережа ресторанів швидкого обслуговування «Крила», заснована у 2011 році. Засновником компанії є власник агрохолдингу Миронівський хлібопродукт Ю. Косюк. 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. 2.3).

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.

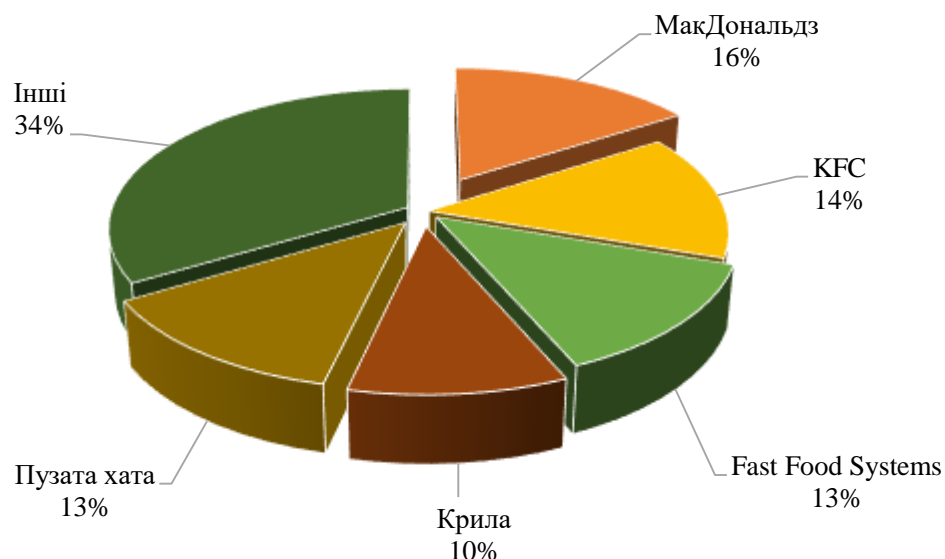


Рисунок 2.3. Розподіл ринку закладів швидкого обслуговування між основними гравцями (станом на початок 2022 року)

Досліджуючи конкурентне середовище «МакДональдз» варто зауважити, що у м. Дніпро представлені лише 4 мережі, які на українському ринку ресторанів швидкого обслуговування вважаються найбільшими гравцями – «Пузата хата», «Піца Челентано», KFC та досліджуване підприємство. Кількість закладів цих мереж, розміщених у м. Дніпро, представлена на графіку (рис. 2.4).

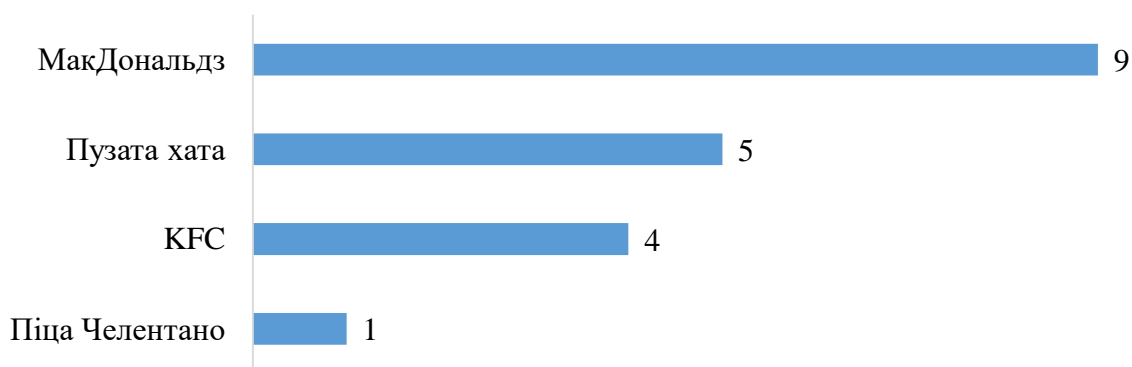


Рисунок 2.4. Кількість закладів харчуванні найбільших мереж ресторанів швидкого обслуговування у м. Дніпро

Отже, найбільша кількість закладів представлена на місцевому ринку саме «МакДональдз» – 9 закладів, які розташовані у найбільш зручних та привабливих місцях міста. 5 закладів «Пузата хата», які розташовані у торгових

та розважальних центрах міста, біля головного вокзалу та у центрі міста. 4 заклади KFS, які також мають зручне розташування біля великих торгових центрів та на великих транспортних розв'язках.

З метою з'ясування смакових вподобань основних споживачів закладів швидкого обслуговування м. Дніпро у період з 01.05.2024 до 05.05.2024 було проведено опитування серед відвідувачів закладів. Опитано було 100 осіб (рис. 2.5.).

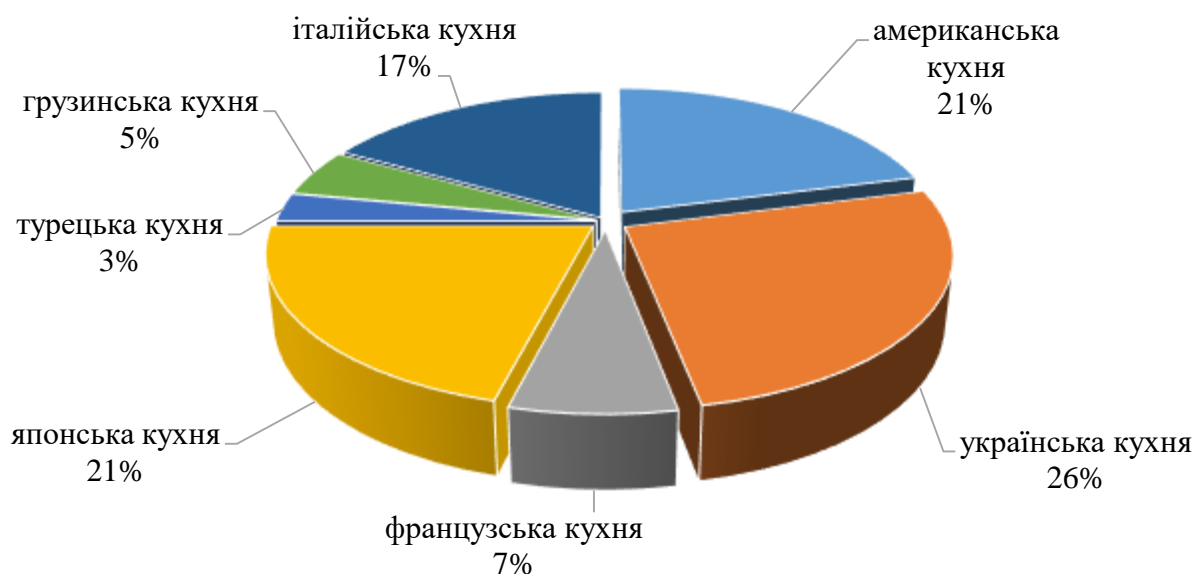


Рисунок 2.5. Смакові вподобання відвідувачів закладів швидкого обслуговування м. Дніпро

Результати опитування дозволяють стверджувати, що найбільше до вподоби відвідувачам закладів швидкого обслуговування є українська кухня, яка в місті Дніпро представлена ресторанами «Пузата хата». На другому місці американська та японська кухня. Американська кухня в місті представлена двома брендами «МакДональдз» та KFC. Трохи нижчий відсоток тих, кому до вподоби італійська кухня, яка на регіональному ринку представлена всеукраїнською мережею «Піца Челентано», а також в місті розвинута мережа ресторанів «Mafia», «SiSi», «Pizza FUN» тощо.

Ще однією метою даного опитування було з'ясування популярності закладів швидкого обслуговування серед містян (рис. 2.6.)

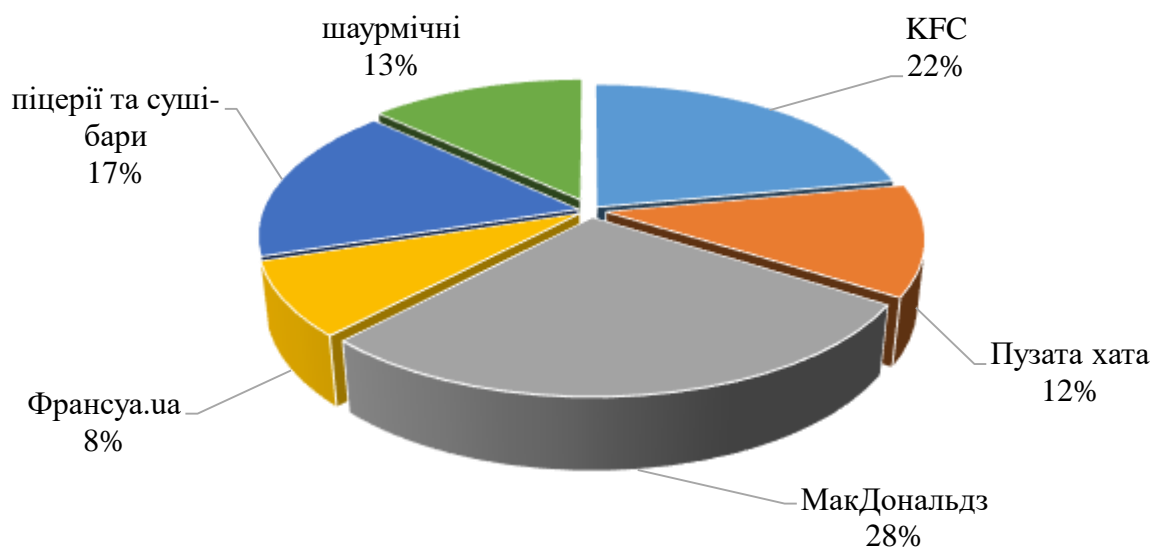


Рисунок 2.6. Популярність закладів швидкого обслуговування серед мешканців м. Дніпро

Результати опитування свідчать, що найбільшою популярністю серед опитаних користуються «МакДональдз» та KFC, бо майже кожний другий опитаний зазначив саме один з цих закладів. Слід зауважити, що вікова категорія опитаних становила від 18 до 25 років, тобто саме молодь є основними відвідувачами цих закладів.

Отже, опитування довело, що «МакДональдз» та KFC є головними конкурентами на регіональному ринку ресторанів швидкого обслуговування. У цих закладах представлений схожий асортимент страв і, головне, обидві мережі є представниками американської кухні. Поряд з цим, однією з конкурентних переваг саме досліджуваної мережі ресторанів «МакДональдз», на противагу KFC, є зручне розташування закладів, атмосфера закладу та комфортність розташування столів для відвідувачів, дизайн ресторанів, який розроблений з урахуванням вікової категорії гостей. Також велику роль відіграє інноваційність закладу (ІТ-бокси самообслуговування), зручність інтерфейсу сайту та мобільного додатку, співпраця з онлайн-платформою доставки Glovo.

«Пузата хата» підкорює відвідувачів тим, що вона розташована у великих торгівельно-розважальних центрах місту, що є зручним місцем швидкого перекусу з огляду планування часу для покупок та розваг. Сьогодні багатьом містянам до вподоби саме класична українська кухня і саме страви української кухні представлені в цій мережі.

Слід також відмітити той факт, що при виборі закладу споживачі враховують власні смакові уподобання, комфорт та безпеку, зручність розташування, ціну і швидкість обслуговування (рис. 2.7).

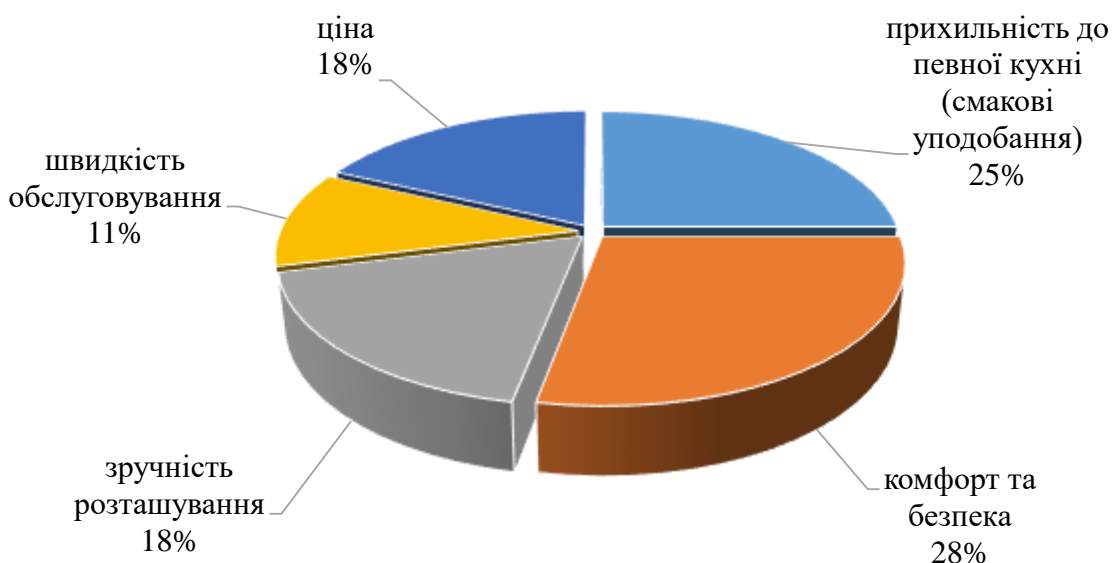


Рисунок 2.7. Уподобання споживачів закладів швидкого обслуговування

Опитування довело, що суттєвий вплив на вибір закладу має також надання додаткових послуг (wi-fi) та реклама закладу. Дослідження саме впливу реклами на вибір закладу харчування свідчить, що сьогодні активно використовує цей інструмент впливу KFC та «МакДональдз», яскравим прикладом є рекламна компанія напередодні відкриття закладу у м. Дніпро.

Наступним кроком аналізу стане зведення характеристик ринку закладів швидкого обслуговування у аналітичну таблицю 2.3.

Починаючи з 2020 року ринок швидкого обслуговування, які і всю галузь гостинності лихоманить, бо на ринок суттєво мають вплив фактори зовнішнього оточення – політичні, економічні. Заклади харчування тільки-но

почали оговтуватися після пандемії, будувати плани на майбутнє, шукати шляхи подальшого розвитку, як почалася війна.

Таблиця 2.3.

Стисла характеристика ринку «МакДональдз»

Показники	Коротка характеристика
Місткість ринку в натуральному / грошовому вираженні	250-320 млн.грн. й 750 млн. т.
Обсяг виробництва в натуральному / грошовому вираженні	320 млн. у грошовому вираженні та близько 750 млн. т. – у натуральному
Співвідношення легальної і нелегальної продукції	Продукція виготовляється виключно з вітчизняної сировини, але є випадки наявності нелегальних соків в Україні, яких незначна частина
Співвідношення вітчизняної й імпоротної продукції	Продукція виготовляється виключно з вітчизняної сировини, поряд з цим на ринку присутня незначна частка імпортних соків (10 %)
Кількість операторів ринку	В Україні діє приблизно 6-7 мереж та дрібні представники малого бізнесу
Основні торговельні марки національного ринку	«МакДональдз», КФС, «Пузата хата», «Піца Челентано», «Картопдяна хата»
Асортиментна структура ринку	Бургери та роли, смажена курка, страви з картоплі (картопля фрі, по-селянські тощо), піцерія, суші, шаурма, випічка на виніс, напої, морозиво, страви української кухні
Найбільш ємні цінові сегменти на ринку	ХаппіМіл-меню – 180 грн., Меню з крильцями, нагетсами – 195 грн., Чіккен Меню – 195 грн.
Найбільш популярна вага одиниці продукції, порції	200 г., 250 г., 260 г. (перші блюда)
Структура покупок продукту	Відвідування закладу, доставка їжі, KFC Drive, Мак Drive

У зв'язку з цим спостерігається значне просідання ринку, а також суттєві структурні зрушення. Поряд з цим, аналітики відмічають швидке відновлення ринку після перших місяців шоку. Останній рік оператори ринку відмічають характерну особливість – зростання частки великих мереж ресторанів швидкого обслуговування за рахунок витіснення одиночних закладів та зростання частки малого бізнесу. Також представники мережевих суб'єктів ринку відмічають той факт, що найбільший рівень конкуренції спостерігається саме у великих містах, майже спорожніла ніша фастфуду у містах східного та південного регіону, які

займали мережі, внаслідок їх закриття з міркувань безпеки. Поряд з цим цю нішу заповнює малий бізнес – пекарні, хот-дог кафе, піцерії та шаурмічні.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність «МакДональдз» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Характеристика сильних та слабких сторін «МакДональдз»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, Продукція, бренди.	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності; можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», потребує оновлення ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; розвинута система навчання персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність «МакДональдз», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

2. Проводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та виробничих кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками .

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище «МакДональдз» опишемо сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал, та згрупуємо їх в матрицю можливостей та загроз (для SWOT-аналізу) у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зовнішні можливості та загрози для «МакДональдз»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
<ul style="list-style-type: none"> – зростання доходів населення; – обслуговування нових додаткових груп споживачів; – розширення ринку присутності, експансія у західні регіони країни, розміщення ресторанів у незвичних місцях розташування; – розширення переліку пропонованої продукції для задоволення потреб споживачів; – обґрунтоване законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> – інфляція; – зниження рівня доходів населення; – зростання тиску конкурентів; – зміни в потребах і смаках споживачів; – уповільнений темп зростання ринку; – подальше продовження військових дій на території країни.

На основі аналізу представленого в попередніх таблицях, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Місія «МакДональдз» – створювати приємні моменти задоволення смаком – легко для кожного [30]. Головна мета діяльності – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Метою маркетингу «МакДональдз» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам та потребам. Основою бізнесу «МакДональдз» є те, що бізнес етичний, правдивий та надійний.

Матриця SWOT для «МакДональдз»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>СіМ</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості мережа може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності може розширити виробництво.</p>	<p>СлМ</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення асортименту продукції мережа ресторанів може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хворобу великої компанії» та забезпечити подальше впровадження енергозберігаючої та ресурсозберігаючої стратегії. Може вдосконалити систему навчання та стимулювання праці.</p>
Загрози, Т	<p>СіЗ</p> <p>Маючи високу прибутковість, рентабельність мережа ресторанів може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації продукції, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>	<p>СлЗ</p> <p>Мережа ресторанів має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити новітні заходи в межах ресурсозберігаючої стратегії. Також мережа має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p>

Ключові фактори успіху «МакДональдз»:

1. Фактори, засновані на науково-технічних перевагах: використання нового обладнання, нових елементів ресурсозберегаючих технологій; стратегічне партнерство в галузі перероблення відходів та розроблення на їх основі нових матеріалів; збільшення використання вторинної сировини в ресторанах мережі – в упаковці, іграшках, дизайнерських матеріалах для ресторанів мережі; запровадження заходів безвідходного виробництва та зниження впливу виробництва на навколишнє середовище; використання інструментів енергоефективного виробництва.

2. Фактори, засновані на особливостях організації виробництва: значне

покращення якості сировини шляхом контролю постачальників; збільшення та вдосконалення асортименту; фасування продукції в екологічну та якісну упаковку; зниження витрат на виробництво через краще використання виробничих потужностей, краще використання матеріальних ресурсів, заміна пакування (відмова від пластикових виробів, використання сертифікованого пакування з вторинної сировини), усунення непотрібного пакування з використанням інноваційних матеріалів; поліпшення організації транспортування та зберігання сировини.

3. Фактори, засновані на маркетингу: покращення сервісу; поліпшення внутрішньогалузевого та міжгалузевого кооперування; останнім напрямком у маркетингу мережі ресторанів з'явилися програми: «Бережемо планету», спрямована на сприяння скороченню викидів парникових газів для підтримання низьковуглецевої економіки й мінімізацію впливу відходів і води, широкого застосування виробів із вторинної сировини, відмови від пластикових виробів; допомоги дітям та їх родинам під час війни «Фундація Дім Рональда МакДональда» – надання гуманітарної допомоги дитячим лікарням і постраждалим родинам, передача продуктових наборів всім, кому вони життєво необхідні, закупівля медичного обладнання для дитячих лікарень; розширення програми «Сімейних кімнат», спрямована на розвиток сімейно-орієнтованої медицини, яка дає змогу залучати до лікування дитини її родину.

4. Удосконалення знань та досвіду конкурентної боротьби у кризових умовах; удосконалення програми рівності та інклюзивності для всіх працівників мережі ресторанів; перегляд та оновлення існуючих освітніх програм перепідготовки працівників з урахуванням необхідності отримання навичок з медіації конфлікту, забезпечення інклюзивності в обслуговуванні, стресостійкості тощо

5. Фактори, засновані на організації та управлінні: вдосконалення системи управління якістю, відходами виробництва; підвищення кваліфікації працівників та впровадження дієвої системи мотивації; подальше удосконалення заходів безпеки та благополуччя працівників; організація

системи оповіщення та екстреної допомоги; розширення партнерів з доставки їжі; нормативне забезпечення умов віддаленої роботи для ключових позицій управлінських кадрів; перегляд системи навчання; зміни системи бюджетування з метою запровадження оперативності прийняття рішень та скорочення горизонтів планування.

При проведенні SWOT-аналізу в частині аналізу зовнішніх можливостей і загроз можуть бути використані два підходи:

- аналіз «парних» можливостей і загроз; у цьому випадку сумарна імовірність «парних» подій $P_{mi} + P_{zi} = 1$;
- аналіз незалежних можливостей і загроз; у цьому випадку й імовірності подій оцінюються незалежно.

Інтегральна оцінка можливостей і загроз розраховується по формулах (2.1, 2.2):

$$M = \sum P_{mi} * M_i \quad (2.1)$$

$$Z = \sum P_{zi} * Z_i \quad (2.2)$$

При проведенні SWOT-аналізу «МакДональдз» було оцінено вплив ряду факторів які впливають на роботу мережі ресторанів в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз для «МакДональдз»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	B_i	P_{vi}	$P_{vi} * B_i$	Фактори	Y_i	P_{yi}	$P_{yi} * Y_i$
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Інфляція	10	0,7	7,0
Зростання попиту на продукцію	7	0,6	4,2	Збільшення конкуренції	7	0,4	2,8
Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів	8	0,7	5,6	Зміни в потребах і смаках споживачів	8	0,3	2,4

Продовження таблиці 2.7.

Фактори	B_i	P_{ei}	$P_{ei} * B_i$	Фактори	Y_i	P_{yi}	$P_{yi} * Y_i$
Експансія в західні регіони України, відкриття нових ресторанів	8	0,7	5,6	Зменшення частки ринку за рахунок посилення наявних конкурентів	8	0,3	2,4
Поява нових сегментів, категорій споживачів	6	0,8	4,8	Скорочення ринків збуту	6	0,2	1,2
РАЗОМ:	46	-	23,9	РАЗОМ:	46	-	22,1

Із табл. 2.7 помітно, що «МакДональдз» має 22,1 бали зовнішніх загроз та 23,9 балів зовнішніх можливостей, можливостей не набагато більше ніж загроз, тому мережі ресторанів потрібно терміново щось змінювати у своїй діяльності для зростання можливостей.

Внутрішнє середовище організації аналізують у розрізі основних функціональних зон діяльності. У ході аналізу внутрішнього потенціалу можна оцінити як «звичайну», так і «абсолютну» конкурентну силу.

«Звичайна» конкурентна сила визначається за формулою (2.3):

$$C = \sum P_i * C_i \quad (2.3)$$

де C_i – оцінка в балах i -го фактора конкурентоспроможності;

P_i – відносна значимість (вагомість) цього фактору.

По кожному фактору оцінка C_i вище середньо ринкової може розглядатися як сила, нижче середньо ринкової – як слабкість.

«Абсолютну» конкурентну силу знаходять шляхом зіставлення оцінок даного підприємства і його найбільш небезпечних конкурентів (оскільки за кожним фактором на ринку може бути свій лідер, у підсумку зіставлення йде не з конкретним найбільш небезпечним конкурентом, а з «ідеальним»):

$$C_{abs} = \sum P_i * (C_i - \max C_i) \quad (2.4)$$

де $\max C_i$ – найвища оцінка серед усіх конкурентів по i -му фактору.

Ті фактори, по яких значення виходить позитивним, являють собою «головні переваги» підприємства, тобто його конкурентні переваги. Позитивне значення C_{abc} говорить про те, що сил у фірми більше, ніж слабостей.

Проведемо зіставлення конкурентної сили «МакДональдз» і його 2-х конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Зіставлення конкурентних сил «МакДональдз» та його основних конкурентів на ринку закладів швидкого обслуговування м. Дніпро

Фактори	Вага P_i	Пузата хата		KFC		МакДональдз		
		Звич. C_i	$P_i * C_i$	Звич. C_i	$P_i * C_i$	Звич. C_i	$P_i * C_i$	Абс.
Прибутковість	0,15	7	1,05	7	1,05	9	1,35	-0,3
Відомість ТМ	0,15	8	1,2	9	1,35	9	1,35	0
Якість продукції та обслуговування	0,1	8	0,8	9	0,9	10	1	-0,1
Охоплення сегменту	0,1	6	0,6	8	0,8	8	0,8	0
Фінансові ресурси	0,1	6	0,6	7	0,7	9	0,9	-0,2
Асортимент продукції	0,1	5	0,5	6	0,6	6	0,6	0
Вихід на зовнішні ринки	0,1	4	0,4	10	1	10	1	0
Виробничі потужності	0,1	5	0,5	7	0,7	6	0,6	0,1
Кваліфікований персонал	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4	0
Довіра та лояльність споживачів	0,05	5	0,25	8	0,4	8	0,4	0
Конкурентна сила:	1	62	6,3	79	7,9	83	8,4	-0,5

Із таблиці 2.8 можна зробити висновок, що «МакДональдз» має «звичайну» конкурентну силу, яка становить – 8,4 бали по відношенню до її основних конкурентів. Найбільшим конкурентом мережі ресторанів «МакДональдз» є компанія KFC її «звичайна» конкурентна сила склала 7,9 балів, відповідно конкурентна сила компанії «Пузата хата» становить 6,3.

Зіставивши конкурентні сили, можна стверджувати, що «МакДональдз» потрібно активно використовувати свої можливості, для того щоб уникнути загроз, а також використовувати всі сили для відкриття нових можливостей.

Одним з найпростіших інструментів стратегічної діагностики є методика стратегічної оцінки підприємства (СОП). Ця методика дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії. Згідно з методикою СОП виділяється 4 розділи і 16 показників, які оцінюються. Показники оцінюються за 5-бальною або 10-бальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки по кожному розділу і середня оцінка по підприємству в цілому.

Для оцінки використано 5-бальну шкалу, відповідно максимальним показником являється 5, а мінімальним – 1. Дані наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Стратегічна оцінка мережі ресторанів «МакДональдз»

Показники	Значення		
	2022	2023	відхилення
Управління підприємством	3,5	3,88	+0,38
Структура підприємства	4,0	4,0	0,00
Корпоративна культура	3,5	4,0	+0,50
Стиль керівництва (топ-менеджмент)	3,5	4,0	+0,50
Стиль керівництва (середня та нижня ланки)	3	3,5	+0,50
Ресурси	3,25	4,25	+1,00
Технології	4,5	4,5	0,00
Персонал	3,5	4,0	+0,50
Комунікації	4,0	4,0	0,00
Фінанси	2,0	4,5	+2,50
Знання	3,75	4,25	+0,50
Знання галузі і бізнесу	4,0	5,0	+1,00
Знання споживачів	4,0	4,5	+0,50
Знання конкурентів	4,0	3,5	-0,50
Знання фінансів	3	4	+1,00
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,63	4,25	+0,62
Маркетингова стратегія	4,0	4,0	0,00
Комерційна стратегія	3,5	4,5	+1,00
Фінансова стратегія	3,5	4	+0,50
Виконання планів	3,5	4,5	+1,00
СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА (СОП)	3,6	4,2	+0,58

За результатами аналізу видно, що підсумкова стратегічна оцінка підприємства за рік зросла з 3,6 до 4,2 балів. Оскільки даний показник є достатньо високим і близьким до максимального, то стратегію можна вважати

ефективною. У минулому році найбільш високо оцінювалися технології (4,5) і використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей (4), найгірше – використання фінансів (2). У поточному році потенціал використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей істотно зріс (з 3,63 до 4,25), також помітно зріс потенціал знань (з 3,75 до 4,25). Отже, стратегія стала більш збалансованою.

Для оцінювання стратегічного положення «МакДональдз» використовуємо SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Результати оцінки наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка мережі ресторанів «МакДональдз» за методом SPACE

Критерії	Вага, a_i	Бал, O_i	$a_i * O_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			8,7
рентабельність інвестицій	0,4	9	3,6
стабільність прибутку	0,3	9	2,7
витрати виробництва	0,3	8	2,4
Конкурентна позиція підприємства (КП)			8,1
частка ринку	0,4	9	3,2
асортимент продукції	0,4	7	2,8
потенціал комунікацій	0,3	6	2,1
Привабливість галузі (ПГ)			8,9
інтенсивність конкуренції	0,3	7	2,1
стадія життєвого циклу	0,4	8	3,2
суспільна привабливість галузі	0,4	9	3,6
Стабільність галузі (СГ)			7,7
тривалість життєвого циклу	0,3	9	2,7
ступінь інновативності	0,4	8	3,2
стабільність конкурентної ситуації	0,3	6	1,8

Метод SPACE не тільки забезпечує кількісні оцінки критеріїв, але і дозволяє обґрунтувати можливу стратегію. Щоб визначити вектор

рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X, Y) за формулами (2.5, 2.6):

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.5)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.6)$$

де ПГ – оцінка привабливості галузі;

КП – оцінка конкурентної позиції підприємства;

ФС – оцінка фінансової сили підприємства;

СГ – оцінка стабільності галузі.

На підставі даних, що наведені у табл. 2.10, для мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» показники координат становлять:

$$X = 8,9 - 8,1 = 0,8;$$

$$Y = 8,7 - 7,7 = 1,0.$$

Отже, маємо точку з координатами Р (0,8; 1,0) (рис. 2.8).

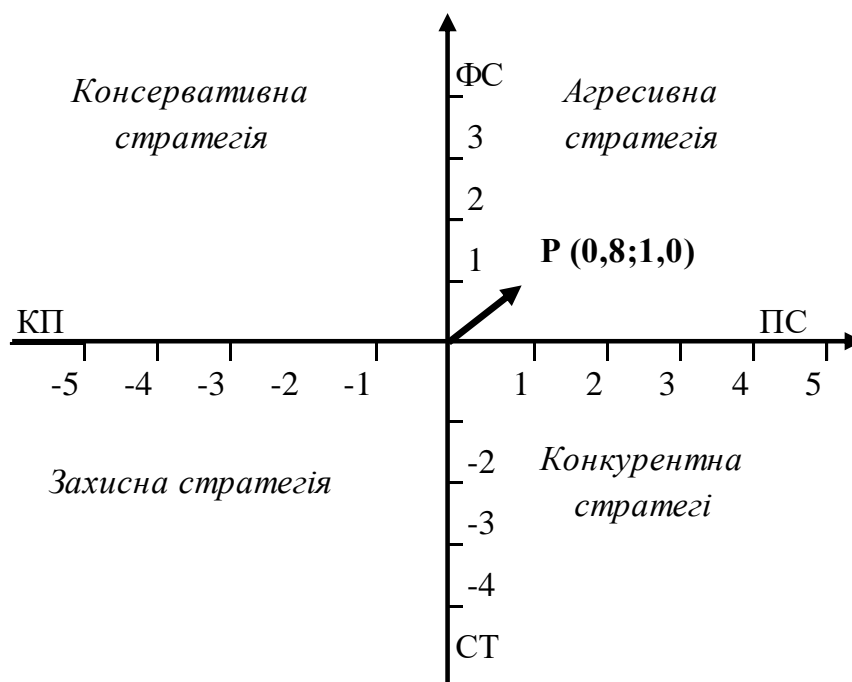


Рисунок 2.8. Побудова вектору рекомендованої маркетингової стратегії для мережі ресторанів «МакДональдз» за методом SPACE

Отже, за отриманими даними можна зробити висновок, що керівництво «МакДональдз» повинне розробляти агресивну стратегію. Адже фінансова сила мережі ресторанів швидкого обслуговування достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, а галузь, у свою чергу, є достатньо привабливою. Також, як вже зазначалося неодноразово «МакДональдз» має виражені конкурентні переваги. Головним завданням даної стратегії є інвестування в розвиток та створення додаткових конкурентних переваг. Мета агресивної стратегії – зайняти місце лідера.

В умовах високої невизначеності зовнішньої економічної ситуації часто складно надати оцінку підприємству по всім критеріям. Саме по цим причинам необхідним є проведення аналізу SPACE з інтервальною оцінкою. Замість вектору побудувати трикутник з такими вершинами: початок координат, точка $P_1 (X_1, Y_2)$ та точка $P_2 (X_2, Y_1)$. Формули для визначення координат (2.7, 2.8):

$$X_1 X_2 = ПГ_1; ПГ_2 - КП_1; КП_2 \quad (2.7)$$

$$Y_1 Y_2 = ФС_1; ФС_2 - СГ_1; СГ_2 \quad (2.8)$$

Критерії, що відібрані для проведення аналізу за методом SPACE для «МакДональдз», а також їх інтервальні оцінки інтерпретовані у табл. 2.13.

Таблиця 2.11

Оцінка мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» за методом SPACE з використанням інтервальних оцінок

Критерії	Вага, a_i	Бал, O_i	$a_i * O_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			7,7-8,7
рентабельність інвестицій	0,4	8-9	3,2-3,6
стабільність прибутку	0,3	8-9	2,4-2,7
витрати виробництва	0,3	7-8	2,1-2,4
Конкурентна позиція підприємства (КП)			6,3-7,8
частка ринку	0,4	7-9	2,8-3,6
асортимент продукції	0,4	5-7	2,0-2,8
потенціал комунікацій	0,3	5-6	1,5-1,8
Привабливість галузі (ПГ)			7,8-8,9
інтенсивність конкуренції	0,3	6-7	1,8-2,1
стадія життєвого циклу	0,4	7-8	2,8-3,2

Продовження таблиці 2.11

Критерії	Вага, a_i	Бал, O_i	$a_i * O_i$
суспільна привабливість галузі	0,4	8-9	3,2-3,6
Стабільність галузі (СГ)			7,1-8,1
тривалість життєвого циклу	0,3	8-9	2,4-2,7
ступінь інновативності	0,4	8-9	3,2-3,6
стабільність конкурентної ситуації	0,3	5-6	1,5-1,8

Для «МакДональдз» отримано такі результати:

$$X_1, X_2 = 7,8; 8,9 - 6,3; 7,8 = 1,5; 1,1;$$

$$Y_1, Y_2 = 7,7; 8,7 - 7,1; 8,1 = 0,6; 0,6.$$

Маємо точки координат $P_1 (1,5; 0,6)$ та $P_2 (1,1; 0,6)$ (рис. 2.9).

Керівництво мережі ресторанів повинно розробляти варіант застосування агресивної стратегії. Сутність агресивної стратегії для ресторанів «МакДональдз» представлено при побудові вектору для SPACE.

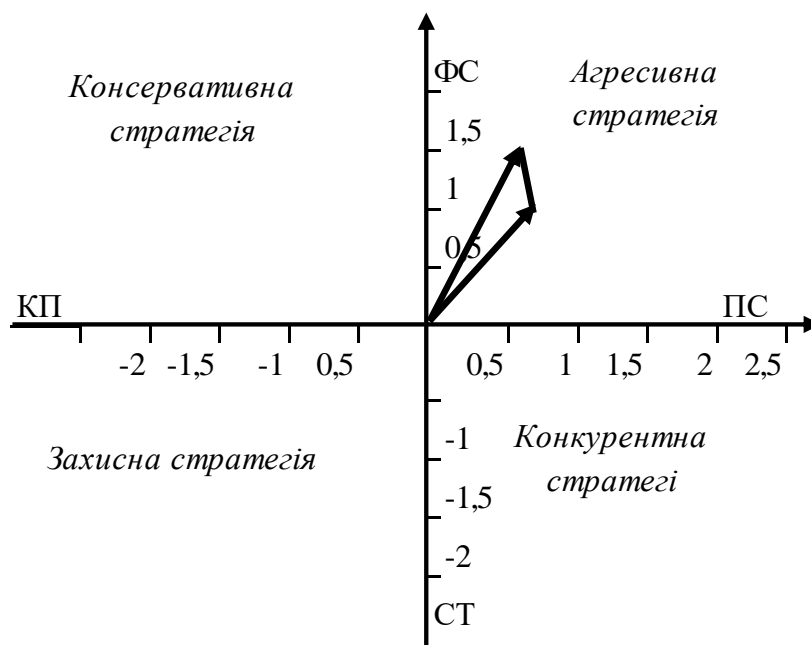


Рисунок 2.9. Побудова трикутника рекомендованих керівництву «МакДональдз» стратегій по SPACE

Таким чином, результати стратегічного аналізу мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» дає змогу дійти висновку, що компанія має більше можливостей для подальшого розвитку ніж загроз.

Стратегічний підхід до процесу управління надає змогу керівництву «МакДональдз» своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі функціонування мережі ресторанів та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей.

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз»

В ході аналізу діяльності мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» нами з'ясовано, що підприємство на українському ринку працює у формі підприємства з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та здійснює операційне управління всіма без виключення ресторанами в Україні, яких на початок військового вторгнення було 122 заклади. Серед переваг такої організації виробничої діяльності варто виокремити наступні (рис. 2.10).

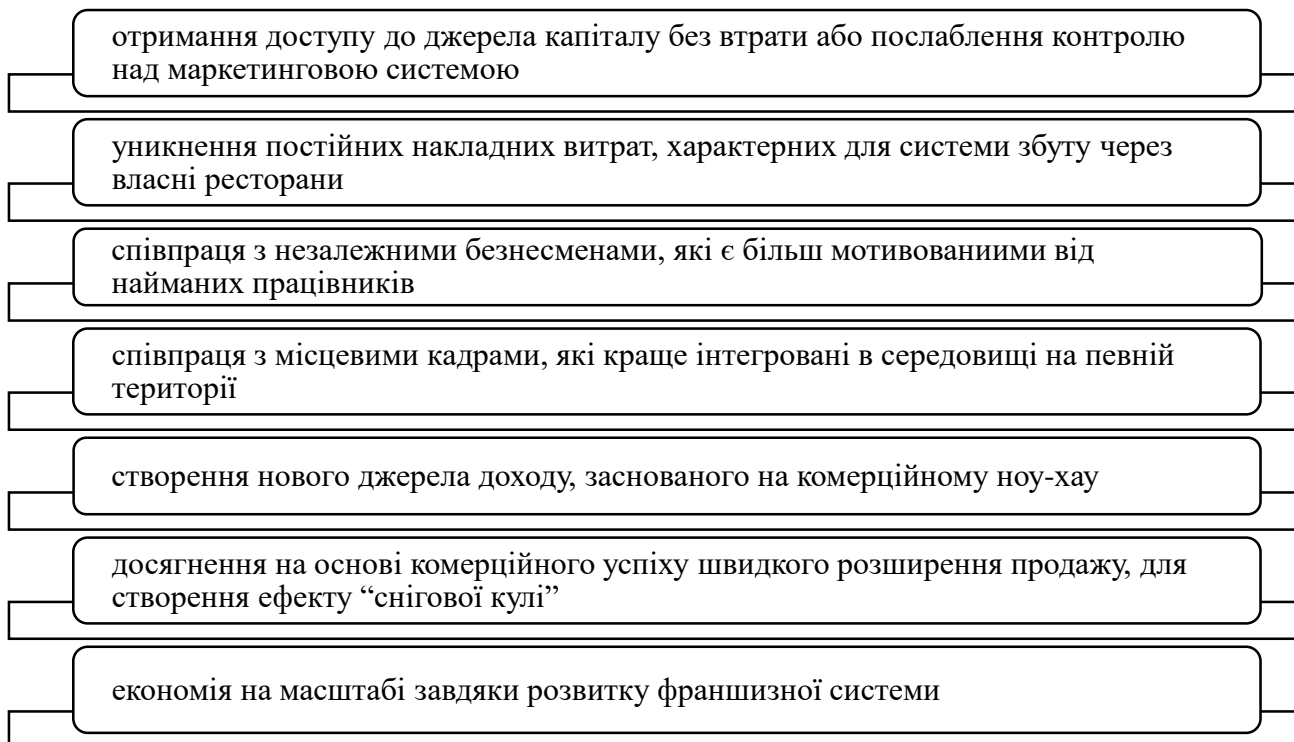


Рисунок 2.10. Переваги для McDonald's Corporation [31]

Для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», відповідно, перевагами є наступні (рис. 2.11).

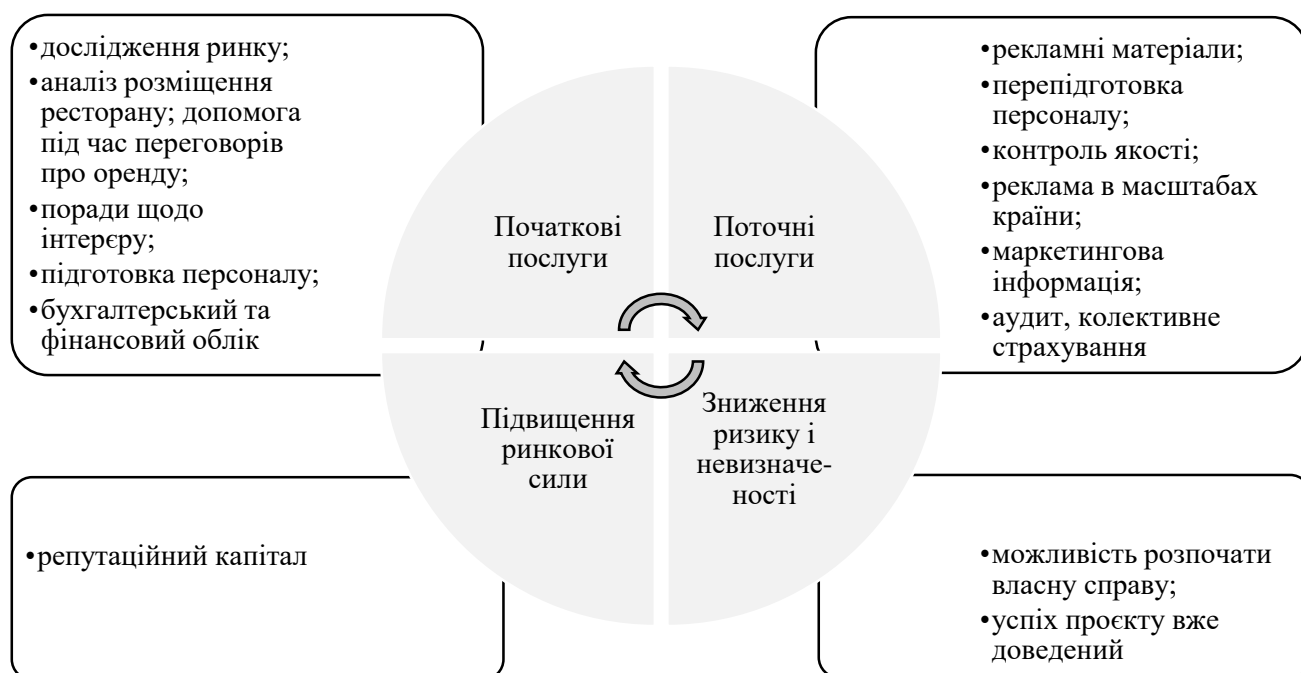


Рисунок 2.11. Переваги для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» [32]

Отже, найголовнішим є те, що корпорація повною мірою зберігає контроль над маркетинговою системою, тобто всі послуги з організації маркетингової діяльності української мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» (дослідження ринку, аналіз розміщення ресторанів, підтримка під час переговорів про оренду, рекламні кампанії та матеріали, політика якості послуг та продукції, ціноутворення та канали комунікації) повною мірою здійснюються за єдиними стандартами, які діють в корпорації, а також у всіх ресторанах, як власних, так і франчайзингових. Корпорацією також розроблені єдині технології приготування страв, вимоги до обладнання ресторанів, програми підготовки та перепідготовки персоналу, а також методики обрання місць розташування закладів та функціонування системи постачання.

Слід зауважити, що саме таке вирішення питання є цілком логічним, оскільки вибір саме франчайзингової системи розподілу надає сторонам

найвищу вигоду. Також слід зауважити, що корпорація McDonald's Corporation використовує маркетингову стратегію вертикальної інтеграції, яка передбачає повну координацію функцій учасників каналу розподілу, при цьому корпорація залишила за собою ініціативу щодо координації дій. Так, всі без виключення покупці франшизи мають пройти інтенсивне навчання, де вони отримують знання щодо основних цінностей корпорації «Якість, сервіс, чистота та цінність».

Управління мережею ресторанів «МакДональдз» побудовано на основі лінійно-функціональної структури управління, яка передбачає наявність функціональних (штабних) підрозділів та ієрархічного розподілу повноважень управління службами нижчої ланки управління. Перевагами організаційної структури «МакДональдз» є чіткий поділ праці; сувора ієрархія рівнів управління; вироблення єдиних для кожного виду діяльності правил, норм та стандартів; формальне знеособлення керівників; прийом на роботу суворо згідно з кваліфікацією працівника та його звільнення згідно з вимогами чинного законодавства.

Маркетинговий комплекс «МакДональдз» включає чотири основні стратегії:

- продуктова – широкий вибір закладів швидкого харчування, які пропонують класичну американську кухню (бургери та картопля фри) з додаванням місцевих інгредієнтів та смаків до регіональних меню, великий вибір солодощів та напоїв. Вироблення продукції з високоякісної сировини виключно місцевих постачальників. Зосередженість на просуванні та постійному вдосконаленні своїх основних продуктових пропозицій;

- цінова – стратегія ґрунтується на ціноутворенні на основі цінності пропозиції та прагне надати комплекс послуг за максимально прийнятною ціною;

- місце розташування – ресторан «МакДональдз» можна знайти поблизу у будь-якому куточку світу. Інвестуються значні кошти у розвиток доставки продукції на замовлення;

– зв'язки з громадськістю – реклама, яка охоплює різні канали від традиційного телебачення та радіо до соціальних мереж, партизанського маркетингу. Всі PR-акції зосереджені навколо чудового ресторану для всієї родини, який дбає про якість продукції та обслуговування, комфорт, безпеку та задоволення.

Серед основних завдань маркетингової діяльності «МакДональдз» варто назвати:

– зростання – розширення мережі ресторанів внаслідок виходу на нові, не охоплені ринки шляхом відкриття власних ресторанів, а також частково на умовах франчайзингу. Утримання лідируючих позицій на ринку, шляхом збільшення відвідуваності ресторанів, розширення асортименту страв шляхом пропозиції нових та недорогих страв з урахуванням регіональних особливостей та смаків;

– місця розташування та будівництва нових ресторанів швидкого обслуговування – місце розташування «МакДональдз» має бути зручним для відвідувачів та вигідним для мережі. Вже традиційним стали місця розташування ресторанів біля вокзалів, в аеропортах, у великих торговельних центрах. Стратегічним є рішення спочатку розміщувати ресторани у центрі міста, а потім вже розширювати зону покриття на більш віддалені райони міста (у випадку великих обласних центрів). Розширювати та удосконалювати перелік додаткових послуг – обслуговування в автомобілях, дитячі майданчики, що сприяє підвищенню привабливості та відвідуваності ресторанів;

– асортимент продукції – незмінною має бути пропозиція обмеженого набору страв. Поряд з цим постійно ведеться робота щодо удосконалення смакових якостей пропонованих страв, випробування та тестування нових категорій страв швидкого приготування для любителів здорової їжі. Запровадження практики швидкого введення в асортимент найбільш популярних з урахуванням національної кухні страв і також швидкого виведення страв, популярність яких знижується або які взагалі не отримали визнання у відвідувачів;

– організація роботи кожного ресторану – суворе дотримання стандартів якості продукції, що реалізується в ресторані, а також сировини, що постачається до ресторанів. Щодо відбору та роботи з постачальниками, то головними чинниками співпраці є якість сировини, стабільність та ефективність. Понад 60% постачальників співпрацюють з «МакДональдз» вже більше десяти років і є українськими виробниками. Дотримання санітарних вимог до стану кухонних приміщень та залів для відвідувачів. Єдиного стандарту щодо організації обслуговування та комфортного розташування столів. Запровадження інноваційних технологій касового обслуговування та приготування страв, що дозволяє скоротити термін обслуговування;

– продажі та збут – пропагування іміджу мережі ресторанів як сімейного ресторану, зразкової якості, чистоти та високого споживчої цінності шляхом широкої рекламної кампанії з використанням традиційних каналів (телебачення та радіо), а також у соціальних мережах.

Таким чином, стратегічними завданнями маркетингу можна назвати забезпечення стабільного зростання, розширення мережі у більш безпечних регіонах України, підвищення якості обслуговування відвідувачів, збереження працівників та систематичні заходи щодо підвищення їх кваліфікації, збереження статусу соціально-відповідального підприємства, а також забезпечення інноваційного розвитку виробничої, управлінської та маркетингової діяльності.

Управління маркетингом включає в себе: управління та контроль за реалізацією та аналізом можливостей поширення послуг мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз»; управління прибутковістю та аналіз маркетингових витрат; розробка стратегії розвитку «МакДональдз» та ревізія маркетингу.

Сьогодні управління маркетингової діяльності «МакДональдз» спрямовано на реалізацію зусиль у чотирьох напрямках: якість продукції та джерела постачання; збереження навколишнього середовища та планети, в цілому; підтримка громад, де розміщені ресторани мережі; збереження робочих

місце, рівність доступу та розширення можливостей для всіх працівників мережі ресторанів.

Зупинимось більш детально на реалізації кожного з цих напрямів.

Якість продукції та джерела постачання. З метою забезпечення якості продукції в мережі ресторанів розроблені стандарти дотримання гігієни на кухні, які стосуються санітарних норм щодо прибирання приміщень, гігієни працівників кухні, а також щоденний контроль стану здоров'я кожного працівника закладу. Щодо постачальників, то кожний з них проходить суворий контроль та аудит незалежних акредитованих міжнародних компаній на відповідність стандартам якості, які прийняті в компанії. Зразки основних інгредієнтів сировини кожного з постачальників та меню ресторанів надсилаються в Європейський центр якості «МакДональдз» для перевірки на відповідність еталонним зразкам.

Збереження навколишнього середовища та планети, в цілому. В цьому напрямі розроблена низка заходів, яка спрямована на скорочення викидів в атмосферу на всіх етапах надання послуг харчування, починаючи з виробництва інгредієнтів до приготування їжі. Серед таких заходів варто згадати передачу відпрацьованої олії на перероблення на біопаливо; відпрацьована вода використовується для поливу клумб та газонів; використання відновлюваних джерел електроенергії – систем рекуперації повітря, теплових насосів та сонячних батарей; перехід на пакування, яке може бути переробленим, та збір використаного пакування та передавання його на перероблення; повна відмова від пластику у пакуванні.

Підтримка громад, де розташовані ресторани «МакДональдз». Для реалізації цієї стратегічної мети ресторани мережі з початку повномасштабної війни передали на потреби громад понад 700 т продуктових наборів. Розпочаті програми допомоги дітям та їх родинам, які потерпають від військової агресії, через Фундацію Дім Рональда МакДональда. Від початку повномасштабного вторгнення за ініціативи «МакДональдз» у дитячих лікарнях відкрито шість сімейних кімнат («Охматдит» м.Київ, «Охматдит» м.Львів, Вінницька обласна

дитяча клінічна лікарня, Сумська обласна дитяча клінічна лікарня, Рівненська обласна дитяча клінічна лікарня). Цей проєкт спрямований на розвиток сімейно орієнтованої медицини.

Збереження робочих місць, рівність доступу та розширення можливостей для всіх працівників мережі ресторанів. Запровадження гендерно чутливого підходу до роботи з персоналом. Розроблення єдиних стандартів оплати праці та кар'єрного зростання. Розвиток корпоративного тренінгового центру, який сприяє навчанню та розвитку працівників мережі. Наявність навчальної платформи, а також розроблення плану розвитку та професійного зростання для кожного працівника.

Таким чином, реалізуюючи вищезгадані маркетингові стратегії розвитку «МакДональдз» намагається досягти таких цілей: підвищення соціальної відповідальності мережі ресторанів та підтримка громад у надскладний період; збереження кадрового складу та підвищення його професіоналізму; підвищення якості страв та обслуговування; підвищення обсягів наданих послуг харчування та розміру отриманого прибутку; розширення мережі ресторанів та впровадження стандартів безпекового підходу до організації надання послуг.

Підсумовуючи викладення матеріалу, можна стверджувати, що «МакДональдз» займає лідируюче місце на вітчизняному ринку громадського харчування у секторі швидкого обслуговування. Як довів аналіз ринку, ситуація на ньому у цілому сприяє подальшому збільшенню присутності мережі ресторанів у сегменті швидкого обслуговування.

Висновки до другого розділу.

1. Аналіз основних показників господарської діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» довів, що 2022 рік став випробувальним не тільки для мережі ресторанів, а й ресторанної галузі України, взагалі. За результатами діяльності ресторанів «МакДональдз» у 2022 році ми мали можливість спостерігати уповільнення господарської діяльності, внаслідок тривалого

вимушеного простою, викликаного впровадженням військового стану на всій території України, тривалими відключеннями електроенергії восени 2022 року, що призвело до суттєвого падіння обсягів реалізації у ресторанах мережі. Суттєве підвищення цін на сировину, тарифів на перевезення внаслідок ускладнення логістичних ланцюгів поставок, втрата закладів на сході та півдні України внаслідок окупації та руйнування (попередня вартість втрат за даними інвентаризації 2022 року становить понад 36 092 тис.грн.) – все це й призвело до збитків.

2. Керівництву мережі ресторанів «МакДональдз» вдалося за рахунок своєчасного впровадження антикризової програми стабілізації вже за підсумками 2023 року повернутися до довоєнних обсягів реалізації продукції, отримати прибутки, підвищити заробітну плату працівникам ресторанів, оновити основні засоби і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності ресторанів мережі. Все вищенаведене свідчить про добре розроблену антикризову програму діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» за останні два роки досліджуваного періоду, дієвість заходів щодо виходу з кризи та вчасність активізації стратегії розвитку, спрямованої на розширення мережі та відкриття нових ресторанів у безпечних регіонах України.

3. Результати господарської діяльності мережі ресторанів після поновлення роботи у безпечних регіонах України показали, що підприємство знайшло резерви та використало всі внутрішні можливості задля збереження лідируючих позицій на ринку швидкого обслуговування, прибутковості господарської діяльності та повернення до довоєнних показників господарської діяльності, а також майже повного збереження чисельності працівників.

4. Аналіз ефективності реалізації продукції, виробничої діяльності та використання ресурсів дозволяє стверджувати, що внаслідок значного періоду простою у 2022 році мережа ресторанів «МакДональдз» отримала збитків на суму 2042099,0 тис. грн. і відповідно всі показники рентабельності, які розраховувалися та аналізувалися, показали від'ємний результат. Проте вже у 2023 році внаслідок відновлення роботи ресторанів у великих містах, а також

відкриття нових закладів швидкого обслуговування у західних регіонах України мережа отримала прибуток, розмір якого перевищив показник довоєнного 2021 року на 25,4%. Відповідно за підсумками 2023 року кожна гривня реалізованої у 2023 році продукції принесла мережі ресторанів 10 коп. чистого прибутку, на відміну від 9 коп. довоєнного 2021 року, а кожна гривня, що була вкладена у виробництво продукції у 2023 році, принесла мережі трохи більше 22 коп. чистого прибутку на відміну від 21 коп. у 2021 році. Стан використання власного та сукупного капіталу внаслідок збиткового 2022 року відновлювався повільніше, але слід відмітити, що за підсумками 2023 року кожна гривня власного капіталу, що була вкладена в діяльність мережі ресторанів, принесла власникам 0,5 коп. чистого прибутку, проте у довоєнному 2021 році трохи більше 1 коп. А кожна гривня активів мережі у 2023 році принесла чистого прибутку більше ніж 27 коп., що на 1,9 % більше, ніж у довоєнний 2021 рік.

5. Діагностика конкурентного середовища мережі ресторанів «МакДональдз» довела, що ситуація на ринку доволі складна, сьогодні представникам сегменту швидкого обслуговування ресторанного ринку України досить складно задовольнити вимоги споживачів, внаслідок стрімкого падіння платоспроможності, зміни профілю споживача.

6. Результати дослідження довели що «МакДональдз» та KFC є головними конкурентами на регіональному ринку ресторанів швидкого обслуговування. У цих закладах представлений схожий асортимент страв і, головне, обидві мережі є представниками американської кухні. Поряд з цим, однією з конкурентних переваг саме досліджуваної мережі ресторанів «МакДональдз», на противагу KFC, є зручне розташування закладів, атмосфера закладу та комфортність розташування столів для відвідувачів, дизайн ресторанів, який розроблений з урахуванням вікової категорії гостей. Також велику роль відіграє інноваційність закладу (ІТ-бокси самообслуговування), зручність інтерфейсу сайту та мобільного додатку, співпраця з онлайн-платформою доставки Glovo. «МакДональдз» володіє сучасним обладнанням та

розвиненою мережею ресторанів, що сприяє нарощуванню обсягів виробництва страв та надання послуг швидкого харчування при відповідній маркетинговій підтримці.

7. Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність «МакДональдз», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволило рекомендувати певні управлінські дії стратегічного характеру. За підсумком оцінки зовнішніх можливостей і загроз визначено, що мережа ресторанів має 22,1 зовнішніх загроз та 23,9 зовнішніх можливостей, можливостей не набагато більше ніж загроз, тому потрібно терміново щось змінювати у своїй діяльності для зростання можливостей. Ключовими факторами успіху мережі ресторанів за даними SWOT-аналізу визначені науково-технічні переваги, особливості організації виробництва, фактори засновані на маркетингу та засобах просування бренду, удосконалення знань і досвіду конкурентної боротьби у кризових умовах. І найголовніше – фактори засновані на організації та управлінні – управління якістю, персоналом тощо.

8. Оцінка стратегічного положення мережі ресторанів «МакДональдз» довела, що найбільш прийнятною маркетинговою стратегією на сьогодні є агресивна. Фінансова сила мережі ресторанів швидкого обслуговування достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, а галузь, у свою чергу, є достатньо привабливою. «МакДональдз» має виражені конкурентні переваги. Головним завданням даної стратегії є інвестування в розвиток та створення додаткових конкурентних переваг. Мета агресивної стратегії – зайняти місце лідера. Стратегічний підхід до процесу управління надає змогу керівництву «МакДональдз» своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі функціонування мережі ресторанів та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей.

9. На сьогодні управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів «МакДональдз» спрямовано на вирішення чотирьох стратегічних завдань:

підвищення якості продукції та джерел постачання; збереження навколишнього середовища та планети, в цілому; підтримка громад, де розміщені ресторани мережі; збереження робочих місць, рівність доступу та розширення можливостей для всіх працівників мережі ресторанів.

10. Реалізуючи маркетингові стратегії розвитку, «МакДональдз» намагається досягти таких цілей: підвищення соціальної відповідальності мережі ресторанів; розширення заходів щодо підтримання громад у надскладний період військової агресії; збереження кадрового складу та підвищення його професіоналізму; підвищення якості страв та обслуговування; підвищення обсягів наданих послуг харчування та розміру отриманого прибутку; розширення мережі ресторанів та впровадження стандартів безпекового підходу до організації надання послуг харчування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ
РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ «МАКДОНАЛЬДЗ» НА
ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Розроблення та обґрунтування реалізації змін у маркетинговій стратегії мережі ресторанів «МакДональдз»

Перш ніж розробляти пропозиції та підводити обґрунтування змін у маркетинговій стратегії досліджуваного підприємства, на нашу думку, необхідно проаналізувати ті стратегії, які на протязі всього часу свого функціонування на глобальному та регіональних ринках корпорація McDonald's використовувала для зростання, утримання лідуєчих позицій та просування власної продукції на світовому ринку громадського харчування.

Звернемося до класичного аналітичного інструменту стратегічного менеджменту – матриці Ансоффа, яка вперше була опублікована її автором Ігорем Ансовим у 1957 році в статті «Стратегії диверсифікації». Дана матриця передбачає, що будь-яке підприємство або компанія може досягти зростання, використовуючи чотири різні стратегії. І ці стратегії – проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка нового продукту та диверсифікація. Існує багато досліджень, які доводять, що не всі підприємства або компанії мають здатність та бажання досліджувати та запроваджувати всі ці чотири стратегії разом і одночасно. Проте McDonald's, позиціонує себе лідером ринку швидкого харчування, пішов іншим шляхом.

В історії свого багаторічного існування корпорація активно використовувала стратегію проникнення на неохоплений ринок, чи-то європейський, чи-то азійський, чи-то африканський, чи-то власний американський ринок. Проникнення на ринок – це продаж існуючих вже страв/послуг на вже існуючих ринках. При цьому McDonald's застосовував низку методів, завдяки яким пропонував своїм потенційним гостям свої

класичні страви, тобто вже існуючі, такі як картопля фрі, бургери та гамбургери, напої, салати та безліч десертів. При цьому пропонувалися страви і для дітей, і для дорослих.

Серед маркетингових інструментів під час таких проникнень варто згадати рекламні акції – купони, у переважній більшості ресторанів пропонуються послуги в авто-кафе (Drive-Thru). Починаючи з 2020 року, активно запроваджується у багатьох регіонах присутності ресторанів корпорації доставка страв McDonald's до дому. Не виключенням став й український сегмент глобального ринку швидкого харчування. Без перебільшення можна сказати, що саме ці маркетингові прийоми виявилися дуже ефективними, особливо під час пандемії у 2020-2022 роках. Вони сприяли залученню ще більшої кількості клієнтів та кращому й якіснішому обслуговуванню постійних відвідувачів McDonald's не тільки на американському ринку фаст-фуду, а й у всіх регіонах присутності корпорації та її ресторанів.

На нашу думку, однією з ключових причин успіху корпорації під час виходу на велику кількість регіональних ринків була його стратегія конкурентоспроможних та прийнятних цін, яка гарантувала ресторанам мережі, що відвідувачі зможуть скуштувати та насолодитись улюбленими стравами за прийнятними цінами. Саме такий підхід дозволив корпорації McDonald's щорічно збільшувати свою частку ринку. Про ефективність стратегії проникнення на ринок свідчать дані звітності корпорації за підсумками 2023 року [33].

Стратегія розвитку ринку також активно використовується корпорацією і є важливою стратегією зростання McDonald's. Сьогодні бренд «McDonald's» є одним з найвідоміших у світі, починаючи свій шлях у США, він вже багато років не обмежується внутрішнім ринком і вийшов далеко за межі національного ринку. Сьогодні бренд представлений у більше ніж 120 країн світу і ці ринки принесли корпорації у 2023 році понад 11,16 млрд дол. США у структурі загального доходу корпорації [33].

Слід зауважити, що за даними корпорації не завжди стратегія розвитку ринку приносила позитивні результати і не завжди вона була легкою у реалізації. Наприклад, у 2009 році в острівній Ісландії корпорація вимушена була закрити обидва ресторани. Причинами були світова економічна криза, падіння платоспроможності населення. Це відбулося після кількох років роботи на цьому ринку і головними факторами, які стояли за рішенням про закриття ресторанів, були падіння прибутків, рецесія та різке зростання витрат на імпорт та виробництво. Поряд з цим стратегія розвитку має й свої недоліки, бо не враховує низку макрофакторів, які виходять за межі контролю корпорації. Так, наприклад відсутні можливості у McDonald's аналізувати ринки Ірану, Македонії, Ємена, Чорногорії, Північної Кореї, Зімбабве та Болівії, бо це заборонено національним законодавством цих країн [34] і, відповідно, на цих ринках стратегія розвитку ринку не спрацює.

Наступна стратегія з матриці Ансоффа, яку варто проаналізувати з огляду її використання корпорацією – стратегія розвитку продукту. McDonald's часто додає у своє класичне меню нові пропозиції, особливо це стосується регіональних ринків, які мають враховувати національні особливості та смаки населення країни базування.

Наприклад, у 2016 році на українському регіональному ринку були представлені новинки з нотками національної кухні – селянський бургер з беконом та карпатським грибним соусом, бургер житній з яловичиною та овочами, картопля по-селянські тощо.

У цьому ж році на українському ринку було представлено класичні страви «МакДональдз» вже з нотками грузинської кухні – бургер «МакЛаваш по грузинськи, ДаблБіф із хмелі-сунелі.

Роком раніше, у 2015 році, українські ресторани «МакДональдз» виводили на ринок новинки з нотками італійської кухні – сандвічі Чіабатта Базилік, Дабл МакФреш, сирні кульки Фреш Чіз та сироп до кави Амаретто.

На сьогодні мережа ресторанів «МакДональдз» пропонує українцям класичні страви та традиційне меню без новинок, що зумовлено об'єктивними обставинами.

На внутрішньому американському ринку на початку 2021 році корпорація представила Homestyle Crispy Chicken. У 2023 році – Mighty McMuffin, Steakhous Stak та Double McPlant [33]. Також слід зауважити, що корпорація дуже ретельно відслідковує настрої своїх споживачів та відгуки громадськості щодо зростаючого занепокоєння про наслідки фаст-фуду для здоров'я. Реакцією ресторанів мережі виявилася пропозиція цілого ряду страв здорового харчування – салати, загортання з куркою на грилі тощо. Саме такий крок корпорації дозволив їй випередити конкурентів певною мірою. Слід відмітити, що були й провальні пропозиції, які не витримали конкуренцію та зазнали вражаючого провалу. Серед таких пропозицій варто назвати Pizza&McPizza та McSpagetti.

І остання стратегія, відповідно до матриці Ансоффа, яка також була апробована корпорацією на глобальному ринку – стратегія диверсифікації. Саме ця стратегія вважається найбільш ризикованою, бо мова йдеться про розроблення нових продуктів для просування на нових ринках, які раніше не розглядалися. Проте і цю стратегію McDonald's використовував у своїй маркетинговій діяльності. Варто нагадати про McCafe (кав'ярні). Такий крок був спрямований на розширення ринку присутності та для того, щоби конкурувати з великими та іменитими мережами кав'ярень.

В Україні мережа McCafe була зачинена у 2021 році, у зв'язку із введенням кофе в основне меню ресторанів «МакДональдз». Також одним з факторів закриття в Україні кав'ярень стала автоматизація рутинних процесів приготування традиційних страв у ресторанах, а приготування кофе – це послуга відмінна від приготування їжі, потребує роботи баристи та подачі напою у керамічному посуді тощо.

Також у корпорації були спроби розвивати готельний напрям. Результатом стало відкриття у 2001 році у Швейцарії двох готелів під назвою

«Golden Arch Hotel» (Готель «Золота арка»), які були розташовані біля аеропорту Цюріха та в кантоні Фрібург. Проте ці готелі не принесли корпорації очікуваних результатів внаслідок економічної кризи, підвищення вартості швейцарського франка та інших факторів, що призвело до закриття готелів.

Таким чином, всі розглянуті стратегії матриці Ансоффа, які використовувала корпорація McDonald's оберталися навколо розвитку ринку та проникнення на світовий ринок швидкого харчування, розробки продукту та диверсифікації. Остання стратегія виявилася не зовсім вдалою для корпорації. Поряд з цим, щоб випередити конкурентів мережа ресторанів на внутрішньому американському і на регіональних ринках активно використовує інновації та цифровізацію. Незважаючи на критику та труднощі останніх чотирьох років корпорація продовжує розвиватися, адаптувати свої стратегії під вимоги сучасного ринку швидкого харчування, щоб зберегти позицію лідера.

Враховуючи вищевикладене, нам вбачається, що в майбутньому корпорації треба й надалі зосереджувати зусилля своїх стратегій на впровадженні інновацій – технологічних, продуктових, управлінських та організаційних. Ретельно відслідковувати зміни смаків та уподобань відвідувачів, особливо це стосується регіональних ринків, бо саме відвідувачі є головними стейхолдерами корпорації, враховуючи також й те, що корпорація позиціонує себе як клієнтоорієнтований бізнес.

Щодо діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» в Україні, то варто наголосити, що з урахуванням результатів проведеного аналізу стратегічного становища мережі на регіональному ринку харчування, варто запропонувати стратегію розвитку ринку, яка повною мірою враховувала б потреби споживачів, рівень їх платоспроможного попиту і вироблення неординарних наступальних дій по збереженню і розвитку частки ринку, з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку ресторанів мережі. Адже між мережею ресторанів «МакДональдз» та її основними конкурентами з кожним роком буде відбуватися все більш жорстока боротьба за споживача.

Як вже зазначалося раніше, головною ціллю маркетингової діяльності «МакДональдз» на найближчий час має бути утримання позицій лідерства, отримання максимального розміру прибутків, підтримання іміджу клієнтоорієнтованого та соціально-відповідального бізнесу, діяльність якого спрямована на збереження навколишнього середовища, підтримку громад та розвиток персоналу.

Послідовність реалізації цілей маркетингу для «МакДональдз» представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Послідовність дій щодо реалізації маркетингової стратегії розвитку для мережі ресторанів «МакДональдз»

Таким чином, блок «Основні функції маркетингу» для досліджуваної мережі ресторанів може містити розгалуження функцій дослідження і аналізу національного ринку за напрямками виробничого, збутового, рекламного та цінового видів діяльності.

Блок «Критерії оцінювання маркетингової діяльності» може містити сукупність критеріїв, основним з яких являється порівняння результатів діяльності конкурентів на аналогічних сегментах ринку; обсяги продажу по кожному виду продукції по відношенню до передбачуваного; порівняння витрат по продажам, виражених у відношенні до доходів по видах страв; середній чек покупки по відношенню до попередніх періодів.

Блок «Програмні цілі маркетингу» представляє собою дерево цілей.

Крім загальних критеріїв необхідно враховувати існуючі специфічні критерії, основані на мотивації відвідування мережі ресторанів «МакДональдз».

В блоці «Аналіз ситуації в мережі» може міститись аналіз організації виробництва, економічних показників, рівня кваліфікації кадрів і т.п., а також показники якісних і кількісних характеристик страв, що пропонуються в ресторанах мережі.

В блоці «Маркетинговий прогноз» на основі передбачуваного попиту може визначатися рівень обсягу збуту, який ділиться на стійкий і залежний від довготривалих договірних обов'язків; змінну, обумовлену сезонним попитом і певною політичною, безпековою ситуацією в країні тощо. Крім того може існувати і випадковий рівень попиту, який «МакДональдз» має враховувати при наданні послуг харчування.

На основі аналізу ситуації в ресторанах мережі і маркетингового прогнозу розробляється короткострокова (до 2-х років), середньострокова (до 5-ти років) і довгострокова стратегія маркетингу (5-10 років). Всі стратегії можуть бути об'єднані єдиним напрямком, характерним для даного періоду, але кожна з них повинна розв'язувати свою задачу. Для мережі ресторанів «МакДональдз» найбільш доцільним на нашу думку є збереження підходу до стратегічного маркетингу та вибір стратегії розвитку ринку, яка базується на матриці можливостей по товару/ринку.

Стратегія «Продукція, яка випускається – новий ринок», що складається з того, щоб визначити якість ринку, виділити перспективні сегменти, які найбільш зацікавлені в продукції мережі. До задач середньострокової стратегії

мережі ресторанів «МакДональдз» необхідно віднести стратегію «Нова продукція на ринку, який освоюється», де передбачити розробку і виробництво нових видів страв, основаних на концентрації ресурсів в тих сегментах, де ресторани має максимальну перевагу чи мінімум недоліків. Тобто, необхідним є повернення до реалізації проєктів «Сезон національних кухонь».

Задача довгострокової стратегії маркетингу – «Нова продукція – новий ринок» повинна бути основана на необхідності довести споживачам, що нова страва буде більше відповідати їх смаковим перевагам та задовольняти вимоги до комфортного та безпечного перебування в закладі, чим та, що раніше випускалась або страва конкурентів. Також досить важливим є те, що ресторани мають показати потенційним споживачам, що вони інтенсивно працюють над підвищенням рівня задоволення їхніх потреб та готові завжди бути поруч.

Блок «Маркетингова інформація» може включати в себе джерела інформації, як первинні так і вторинні, а також способи їх обробки і представлення результату. Необхідно створити системи управління базами даних, комплекс економіко-математичних моделей, а також заходи щодо впровадження раніше реалізованих моделей або знов створених. Від якісного функціонування служб або окремих посадових осіб забезпечується створення і забезпечення ефективності інформаційно-керуючої системи маркетингу.

Крім того, доцільно було б створити комплексну інформаційну базу даних в сукупності з використанням системи збалансованих показників, яка ґрунтується на сучасних методах статистичної обробки інформації.

Виходячи з того, що ринок – це не тільки право виробника на продукт своєї праці, але і невизначеність, то стратегічне маркетингове планування дає можливість оволодіти методикою прийняття рішень в умовах невизначеності. З цього слідує, що якщо керівник, який приймає рішення, орієнтуватися на довгочасний комерційний успіх, то він вкладає грошові засоби не тільки в виробництво, а й в маркетинг. Виділення коштів на маркетинг – це рішення задачі оптимізації з великою кількістю змінних, вплив яких досить часто важко піддається точному кількісному обліку. Тим більше, що планування з

використанням концепції стратегічного маркетингу ускладнено із-за нестачі або недостовірності інформації.

Виходячи з вище сказаного, обґрунтований «стратегічний набір» (короткострокова, середньострокова та довгострокова стратегії) підприємства має бути таким, що забезпечує створення продуктивних стратегій, які розробляються щодо окремих видів проєктів, оскільки лише за їхній рахунок мережа ресторанів може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу коштів у разі успішної реалізації цих стратегій. Але треба мати на увазі, що для відвідувача ресторану не існує незамінних страв, послуг, ресторанів тощо. Найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб страва, яку він скуштує в ресторані «МакДональдз» може задовольнити його очікування від відвідування ресторану.

Важливими залишаються питання подальшого укріплення позитивного іміджу ресторанів «МакДональдз», особливо враховуючи сучасну ситуацію на українському ринку громадського харчування та безпекову ситуацію в країні. Бо саме у останні два роки повномасштабного вторгнення керівництво мережі показало свої сильні сторони під час адаптації та пристосування усіх виробничих процесів до діяльності у надзвичайній ситуації в умовах військової агресії. Виходячи із особливостей завдань іміджевої політики в межах «МакДональдз», варто використовувати оновлену концепцію E-CRM (Customer Relationship Management), яка сьогодні виступає найбільш гнучким інструментом маркетингу стосовно підвищення рівня лояльності споживачів.

Підсумовуючи, слід наголосити, що інтеграція управління взаємовідносинами з клієнтами у мережі ресторанів «МакДональдз» не тільки в українському сегменті, а й у глобальній корпорації, демонструє стратегічну прихильність корпорації до клієнтоорієнтовності та підвищення операційної ефективності. Використовуючи програмні інструменти аналізу даних, мережа ресторанів оптимізує процеси і, зрештою, підвищить лояльність споживачів до бренду.

3.2. Розробка моделі управління маркетинговою стратегією на основі системи збалансованих показників (BCS) для мережі ресторанів «МакДональдз»

Проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз конкурентного середовища мережі ресторанів «МакДональдз» довів, що ситуація на ринку доволі складна, сьогодні представникам сегменту швидкого обслуговування ресторанного ринку України досить складно задовольнити вимоги споживачів, внаслідок стрімкого падіння платоспроможності, зміни профілю споживача, а також безпекових умов провадження господарської діяльності.

На сьогодні головним конкурентом досліджуваного підприємства на ринку швидкого харчування є компанія KFS, яка має схожий асортимент страв та є представником американської кухні. Оцінка впливу факторів макросередовища дозволила визначити, що мережа має трохи більше зовнішніх можливостей, аніж загроз. Також нами з'ясовано, що мережа ресторанів у своєму арсеналі багаторічної діяльності на ринку швидкого харчування має великий досвід успішно реалізованих маркетингових стратегій, які вдало поєднувалися та адаптувалися до діяльності ресторанів на кожному ринку – національному (американському) чи регіональному.

Оцінка стратегічного положення мережі ресторанів «МакДональдз» довела, що найбільш прийнятною маркетинговою стратегією на сьогодні є агресивна. Фінансова сила мережі ресторанів швидкого обслуговування достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, а галузь, у свою чергу, є достатньо привабливою. «МакДональдз» має виражені конкурентні переваги. Головним завданням даної стратегії є інвестування в розвиток та створення додаткових конкурентних переваг. Мета агресивної стратегії – зайняти місце лідера.

Отже, стан економіки країни та політична ситуація в країні мають суттєвий вплив на ринок гостинності. І для того, щоб мережа ресторанів

«МакДональдз» і надалі залишалася прибутковою та ефективною, необхідно їй надалі адаптуватися до кризових умов господарювання, тримати на високому рівні конкурентоспроможність послуг харчування ресторанів мережі, нарощувати обсяги реалізації продукції та присутності у безпечних регіонах України. Тому, на нашу думку, потребує удосконалення система збалансованих показників (BSC), яка активно використовується в управлінській практиці мережі, що дасть змогу керівництву швидко (найголовніший критерій в умовах, що склалися) оцінювати та аналізувати роботу ресторанів мережі саме у поточному моменті.

Як зазначалося у першому розділі кваліфікаційної роботи, система збалансованих показників – це інструмент управління стратегією продажів та аналізу її результатів. Інакше кажучи, керівник озвучує завдання на чітко визначений термін і ділить її на чотири сегменти – фінанси, клієнти, розвиток працівників, робочі процеси в ресторані. Кожному сегменту визначаються ключові показники ефективності (KPI), за якими потім буде відслідковуватися результати виконання. Саме за цими показниками буде зрозумілим те, наскільки мережа ресторанів відстає від плану та матиме змогу відкоригувати стратегію, скільки потрібно додаткових ресурсів для досягнення поставленої мети, а також які показники треба збільшити та на чому зробити акцент.

Проведений аналіз фінансових показників господарської діяльності мережі у 2021-2023 роках показав, що за підсумками 2023 року собівартість реалізованої продукції зростала випереджаючими темпами, ніж чистий дохід від реалізованої продукції. Звітність мережі ресторанів дозволяє стверджувати, що за підсумками 2023 року собівартість реалізованої продукції у порівнянні з довоєнним роком зросла на 20,3 %, у той час чистий дохід від її реалізації показав зростання лише на 16,7%. Саме така тенденція дозволяє стверджувати про наявність у ресторанах мережі певних недоліків в організації саме внутрішніх бізнес процесів, на які слід звернути особливу увагу.

Враховуючи взаємопов'язаність та взаємовплив всіх сегментів – фінанси, клієнти, розвиток працівників, робочі процеси в ресторані – вважаємо за

доцільне запропонувати мережі наступні показники блоку «Внутрішні бізнес процеси» (табл. 3.1), які дадуть змогу побачити прогалини, затримки або вузькі місця в приготування страв та обслуговуванні відвідувачів. Відслідковування саме цих ключових KPI дасть змогу оптимізувати процеси кожного ресторану з метою підвищення їх ефективності та результативності.

Таблиця 3.1.

Ключові показники ефективності (KPI) блоку «Внутрішні бізнес процеси»
збалансованої системи показників

Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Підвищення оборотності місць	Дохід за годину вільного місця		
	Швидкість зміни людей за столиком		
	Середній чек на людину		
Скорочення терміну обслуговування	Час приготування страви		
	Коефіцієнт харчових відходів на придбану їжу		
	Прибуток позиції в меню		
Скорочення витрат виробництва	Собівартість проданих страв		

Розглянемо більш детально кожний із запропонованих показників.

1) Дохід за годину вільного місця – частка доходу ресторану за годину роботи до кількості вільних місць саме за цей період. Саме відслідковування цього показника дасть змогу з'ясувати, які години в ресторані приносять найбільший дохід, тобто більш доходні години. Розуміння цього дасть змогу керівництво зможе визначати стратегію для кожного періоду – ранкові години, обідні чи вечірні, а також планувати акції, спеціальні пропозиції чи бонуси;

2) Швидкість зміни людей за столиком має суттєвий вплив на попередній показник, який дає змогу визначити скільки часу відвідувачі провели в ресторані. Чим вищий показник, тим швидше потік за столом і, відповідно,

більший обсяг доходу отримує ресторан. Відслідковування цього показника дає змогу визначити причини низької плинності відвідувачів та вжити відповідних заходів оптимізації роботи персоналу у більш відвідувані години;

3) Середній чек на людину, розраховується не за столиком, а на прибуток від кожного відвідувача ресторану «МакДональдз», тобто загальний розмір доходу за певний період ділиться на кількість відвідувачів за цей період. Варто цей показник розраховувати протягом дня у різний період часу – в ранкові години, обідні та вечірні, це дасть змогу зрозуміти який дохід приносять періоди загальноприйнятих прийомів їжі. Корисним буде мати динаміку показника за тиждень, місяць, це дасть змогу також розуміти сезонність відвідування та розраховувати періоди проведення акцій, бонусних програм тощо;

4) Час приготування страви. Зважаючи на те, що ресторани швидкого обслуговування цей показник дійсно вартий уваги, незважаючи на наявність стандартів приготування страв в мережі ресторанів та чітко виражених часових меж в технологічних картах. Поряд з цим відслідковування цього показнику дасть змогу приділити увагу стравам з низьким обсягам продажів, а також у період введення нових страв. Саме відслідковування цього показника дає змогу оперативно реагувати на зниження попиту на певний вид пропонованих страв, перегляд технологічної карти приготування з метою скорочення часу;

5) Коефіцієнт харчових відходів. Відслідковування цього показника дасть змогу спрогнозувати обсяги закупівель та порядок зберігання сировини. За результатами аналізу цього показника також можливо зробити висновок про необхідність перегляду розмірів порцій або пошуку більш ефективних способів приготування страв, що пропонуються рестораном;

6) Прибуток позицій в меню. Цей показник дає змогу отримати відповідь на питання «Які саме позиції в меню приносять найбільший прибуток?» Варто зауважити, що великий розмір доходу від позиції ще не означає ефективність реалізації саме цієї позиції меню. Інакше кажучи, лише ті позиції в меню, які мають ще й високу швидкість (оборотність) продажів, стають основним

джерелом доходу ресторану. Відслідковування цього показника дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо необхідності оптимізації меню;

7) Собівартість проданих страв. Відслідковування цього показника дасть змогу ретельно опрацювати кожну статтю витрат, відзначити для кожної з них допустимі коливання значень та запобігти витрачання коштів на додаткових закупівлях. Запровадити систематичний перегляд калькуляційних карт (раз на сезон). Оптимізація списання продуктів.

Підсумовуючи, варто наголосити, що відслідковування вищенаведених показників лише в комплексі з іншими КРІ для решти сегментів збалансованої системи показників дасть змогу побачити повну картину ефективності реалізації маркетингової стратегії розвитку мережі ресторанів «МакДональдз».

Висновки до третього розділу

Розроблення заходів щодо удосконалення управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів «МакДональдз» дозволяє стверджувати:

1) Всі розглянуті стратегії матриці Ансоффа, які у різні часи використовувала корпорація McDonald's, оберталися навколо розвитку ринку та проникнення на світовий ринок швидкого харчування, розробки продукту та диверсифікації. Остання стратегія виявилася не зовсім вдалою для корпорації і від неї повністю відмовилися в подальшому. Поряд з цим, щоб випередити конкурентів мережа ресторанів на внутрішньому американському і на регіональних ринках активно використовує інновації та цифровізацію. Незважаючи на критику та труднощі останніх чотирьох років корпорація продовжує розвиватися, адаптувати свої стратегії під вимоги сучасного ринку швидкого харчування, щоб зберегти позицію лідера.

2) З урахуванням результатів проведеного аналізу стратегічного становища мережі на регіональному ринку харчування, варто запропонувати стратегію розвитку ринку, яка повною мірою враховувала б потреби

споживачів, рівень їх платоспроможного попиту і вироблення неординарних наступальних дій по збереженню і розвитку частки ринку, з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку ресторанів мережі. Адже між мережею ресторанів «МакДональдз» та її основними конкурентами з кожним роком буде відбуватися все більш жорстока боротьба за споживача.

3) Важливими залишаються питання подальшого укріплення позитивного іміджу ресторанів «МакДональдз», особливо враховуючи сучасну ситуацію на українському ринку громадського харчування та безпекову ситуацію в країні. Бо саме у останні два роки повномасштабного вторгнення керівництво мережі показало свої сильні сторони під час адаптації та пристосування усіх виробничих процесів до діяльності у надзвичайній ситуації в умовах військової агресії. Виходячи із особливостей завдань іміджевої політики в межах «МакДональдз», варто використовувати оновлену концепцію E-CRM (Customer Relationship Management), яка сьогодні виступає найбільш гнучким інструментом маркетингу стосовно підвищення рівня лояльності споживачів.

4) Інтеграція управління взаємовідносинами з клієнтами у мережі ресторанів «МакДональдз» не тільки в українському сегменті, а й у глобальній корпорації, демонструє стратегічну прихильність корпорації до клієнтоорієнтовності та підвищення операційної ефективності. Використовуючи програмні інструменти аналізу даних, мережа ресторанів оптимізує процеси і, зрештою, підвищить лояльність споживачів до бренду.

5) Враховуючи взаємопов'язаність та взаємовплив всіх сегментів – фінанси, клієнти, розвиток працівників, робочі процеси в ресторані – автором запропоновано показники блоку «Внутрішні бізнес процеси», які дадуть змогу побачити прогалини, затримки або вузькі місця в приготування страв та обслуговуванні відвідувачів. Відслідковування саме цих ключових KPI дасть змогу оптимізувати процеси кожного ресторану з метою підвищення їх ефективності та результативності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в межах кваліфікаційної роботи дослідження теоретико-методологічних засад управління стратегією маркетингу підприємства дає змогу сформулювати наступні висновки:

1) Орієнтація на потреби споживачів (клієнтоорієнтованість) і вироблення саме тих продуктів, які потребує споживач, а не намагання продати ті, які вдалося виробити, є філософією стратегічного маркетингу. Його визначальне місце у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлено наступними характеристиками: орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства; прийняття принципових рішень про види діяльності підприємств; концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях; поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства;

2) Управління маркетинговою стратегією – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінювання запитів та смаків клієнтів і, врешті решт, формування сприятливих передумов ефективної реалізації стратегії маркетингу, що забезпечило б підприємству та його продукції, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це економічна категорія, яка свідчить про те, що підприємство та його продукція мають унікальні характеристики, що вигідно відрізняють її від інших аналогічних продуктів або суб'єктів ринку.

3) Маркетингова стратегія розробляється, виходячи з цілей та максимально можливої вигоди, яку вона принесе підприємству. Сьогодні в науковій літературі описано багато маркетингових стратегій, які умовно можна поділити на наступні групи: базові (класичні) – основні стратегії, які визначають зростання та розвиток підприємства сфери гостинності; глобальні – розвиток бізнесу на світовому ринку та його фізичне розширення; конкурентні – розроблення маркетингової стратегії підприємства готельного-

ресторанної галузі по відношенню до конкурентів; стратегії росту; інноваційні маркетингові стратегії.

4) Розроблення маркетингової стратегії – це лише один з перших етапів роботи. В подальшому необхідна її правильна реалізація і контроль. Необхідний постійний моніторинг своєчасності заходів та правильності реалізації стратегії. Для цього необхідний чіткий план та система показників, які виступали б індикаторами досягнення або недосягнення запланованих результатів. Необхідним є забезпечення чіткої комунікаційної складової щодо розуміння кожним учасником процесу реалізації власних завдань та ролі в реалізації стратегії. Має бути постійний моніторинг та контроль.

5) Грамотно вироблена стратегія має відповідати певним критеріям, містити обов'язкові елементи та сприяти вирішенню головних завдань підприємства сфери гостинності: підвищення рівня присутності бренду на ринку, формування додаткового доходу та прибутків, посилення конкурентних переваг продукції та послуг підприємства сфери гостинності і, врешті-решт, підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку гостинності.

6) Управління реалізацією маркетингової стратегії є одним з найважливіших етапів стратегічного управління маркетингом і має виконувати всі його загальноприйняті функції – планування, організація, мотивація та контроль. Із-за своєї багатогранності, складної структури та безлічі етапів реалізація маркетингової стратегії потребує постійного та особливого контролю з боку керівництва підприємства.

7) Дієвим інструментом управління виступає система збалансованих показників, яка дає комплексну картину результатів реалізації та ефективності стратегії. Ця система збалансованих показників, авторами якої виступають Р. Каплан та Д. Нортон, дає змогу оцінювати ефективність реалізації стратегії з урахуванням чотирьох напрямів – фінанси, ринок та клієнти, внутрішні бізнес процеси та інфраструктура підприємства і його співробітники.

Результати аналітичного дослідження системи управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів швидкого харчування «МакДональдз» дозволяють дійти наступних висновків:

1) Аналіз основних показників господарської діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» довів, що 2022 рік став випробувальним не тільки для мережі ресторанів, а й ресторанної галузі України, взагалі. За результатами діяльності ресторанів «МакДональдз» у 2022 році ми мали можливість спостерігати уповільнення господарської діяльності, внаслідок тривалого вимушеного простою, викликаного запровадженням військового стану на всій території України, тривалими відключеннями електроенергії восени 2022 року, що призвело до суттєвого падіння обсягів реалізації у ресторанах мережі. Суттєве підвищення цін на сировину, тарифів на перевезення внаслідок ускладнення логістичних ланцюгів поставок, втрата закладів на сході та півдні України внаслідок окупації та руйнування (попередня вартість втрат за даними інвентаризації 2022 року становить понад 36 092 тис.грн.) – все це й призвело до збитків.

2) Керівництву мережі ресторанів «МакДональдз» вдалося за рахунок своєчасного впровадження антикризової програми стабілізації вже за підсумками 2023 року повернутися до довоєнних обсягів реалізації продукції, отримати прибутки, підвищити заробітну плату працівникам ресторанів, оновити основні засоби і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності ресторанів мережі. Все вищенаведене свідчить про добре розроблену антикризову програму діяльності мережі ресторанів «МакДональдз» за останні два роки досліджуваного періоду, дієвість заходів щодо виходу з кризи та вчасність активізації стратегії розвитку, спрямованої на розширення мережі та відкриття нових ресторанів у безпечних регіонах України.

3) Результати господарської діяльності мережі ресторанів після поновлення роботи у безпечних регіонах України показали, що підприємство знайшло резерви та використало всі внутрішні можливості задля збереження лідируючих позицій на ринку швидкого обслуговування, прибутковості

господарської діяльності та повернення до довоєнних показників господарської діяльності, а також майже повного збереження чисельності працівників.

4) Аналіз ефективності реалізації продукції, виробничої діяльності та використання ресурсів дозволяє стверджувати, що внаслідок значного періоду простою у 2022 році мережа ресторанів «МакДональдз» отримала збитків на суму 2042099,0 тис. грн. і відповідно всі показники рентабельності, які розраховувалися та аналізувалися, показали від'ємний результат. Проте вже у 2023 році внаслідок відновлення роботи ресторанів у великих містах, а також відкриття нових закладів швидкого обслуговування у західних регіонах України мережа отримала прибуток, розмір якого перевищив показник довоєнного 2021 року на 25,4%. Відповідно за підсумками 2023 року кожна гривня реалізованої у 2023 році продукції принесла мережі ресторанів 10 коп. чистого прибутку, на відміну від 9 коп. довоєнного 2021 року, а кожна гривня, що була вкладена у виробництво продукції у 2023 році, принесла мережі трохи більше 22 коп. чистого прибутку на відміну від 21 коп. у 2021 році. Стан використання власного та сукупного капіталу внаслідок збиткового 2022 року відновлювався повільніше, але слід відмітити, що за підсумками 2023 року кожна гривня власного капіталу, що була вкладена в діяльність мережі ресторанів, принесла власникам 0,5 коп. чистого прибутку, проте у довоєнному 2021 році трохи більше 1 коп. А кожна гривня активів мережі у 2023 році принесла чистого прибутку більше ніж 27 коп., що на 1,9 % більше, ніж у довоєнний 2021 рік.

5) Діагностика конкурентного середовища мережі ресторанів «МакДональдз» довела, що ситуація на ринку доволі складна, сьогодні представникам сегменту швидкого обслуговування ресторанного ринку України досить складно задовольнити вимоги споживачів, внаслідок стрімкого падіння платоспроможності, зміни профілю споживача.

6) На регіональному ринку ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» та KFC є головними конкурентами. У цих закладах представлений схожий асортимент страв і, головне, обидві мережі є

представниками американської кухні. Поряд з цим, однією з конкурентних переваг саме досліджуваної мережі ресторанів «МакДональдз», на противагу KFC, є зручне розташування закладів, атмосфера закладу та комфортність розташування столів для відвідувачів, дизайн ресторанів, який розроблений з урахуванням вікової категорії гостей. Також велику роль відіграє інноваційність закладу (ІТ-бокси самообслуговування), зручність інтерфейсу сайту та мобільного додатку, співпраця з онлайн-платформою доставки Glovo. «МакДональдз» володіє сучасним обладнанням та розвиненою мережею ресторанів, що сприяє нарощуванню обсягів виробництва страв та надання послуг швидкого харчування при відповідній маркетинговій підтримці.

7) Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність «МакДональдз», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволило рекомендувати певні управлінські дії стратегічного характеру. За підсумком оцінки зовнішніх можливостей і загроз визначено, що мережа ресторанів має 22,1 зовнішніх загроз та 23,9 зовнішніх можливостей, можливостей не набагато більше ніж загроз, тому потрібно терміново щось змінювати у своїй діяльності для зростання можливостей. Ключовими факторами успіху мережі ресторанів за даними SWOT-аналізу визначені науково-технічні переваги, особливості організації виробництва, фактори засновані на маркетингу та засобах просування бренду, удосконалення знань і досвіду конкурентної боротьби у кризових умовах. І найголовніше – фактори засновані на організації та управлінні – управління якістю, персоналом тощо.

8) Оцінка стратегічного положення мережі ресторанів «МакДональдз» довела, що найбільш прийнятною маркетинговою стратегією на сьогодні є агресивна. Фінансова сила мережі ресторанів швидкого обслуговування достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, а галузь, у свою чергу, є достатньо привабливою. «МакДональдз» має виражені конкурентні переваги. Головним завданням даної стратегії є інвестування в розвиток та створення додаткових конкурентних переваг. Мета агресивної стратегії – зайняти місце

лідера. Стратегічний підхід до процесу управління надає змогу керівництву «МакДональдз» своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі функціонування мережі ресторанів та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей.

9) На сьогодні управління маркетинговою стратегією мережі ресторанів «МакДональдз» спрямовано на вирішення чотирьох стратегічних завдань: підвищення якості продукції та джерел постачання; збереження навколишнього середовища та планети, в цілому; підтримка громад, де розміщені ресторани мережі; збереження робочих місць, рівність доступу та розширення можливостей для всіх працівників мережі ресторанів.

10) Реалізуючи маркетингові стратегії розвитку, «МакДональдз» намагається досягти таких цілей: підвищення соціальної відповідальності мережі ресторанів; розширення заходів щодо підтримання громад у надскладний період військової агресії; збереження кадрового складу та підвищення його професіоналізму; підвищення якості страв та обслуговування; підвищення обсягів наданих послуг харчування та розміру отриманого прибутку; розширення мережі ресторанів та впровадження стандартів безпекового підходу до організації надання послуг харчування.

Розгляд напрямів та шляхів підвищення ефективності діяльності мережі ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» дозволяє констатувати:

1) Всі розглянуті стратегії матриці Ансоффа, які у різні часи використовувала корпорація McDonald's, оберталися навколо розвитку ринку та проникнення на світовий ринок швидкого харчування, розробки продукту та диверсифікації. Остання стратегія виявилася не зовсім вдалою для корпорації і від неї в подальшому повністю відмовилися. Поряд з цим, щоб випередити конкурентів мережа ресторанів на внутрішньому американському і на регіональних ринках активно використовує інновації та цифровізацію. Незважаючи на критику та труднощі останніх чотирьох років корпорація

продовжує розвиватися, адаптувати свої стратегії під вимоги сучасного ринку швидкого харчування, щоб зберегти позицію лідера.

2) З урахуванням результатів проведеного аналізу стратегічного становища мережі на регіональному ринку харчування, варто запропонувати стратегію розвитку ринку, яка повною мірою враховувала б потреби споживачів, рівень їх платоспроможного попиту і вироблення неординарних наступальних дій по збереженню і розвитку частки ринку, з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку ресторанів мережі. Адже між мережею ресторанів «МакДональдз» та її основними конкурентами з кожним роком буде відбуватися все більш жорстока боротьба за споживача.

3) Важливими залишаються питання подальшого укріплення позитивного іміджу ресторанів «МакДональдз», особливо враховуючи сучасну ситуацію на українському ринку громадського харчування та безпекову ситуацію в країні. Бо саме в останні два роки повномасштабного вторгнення керівництво мережі показало свої сильні сторони під час адаптації та пристосування усіх виробничих процесів до діяльності у надзвичайній ситуації в умовах військової агресії. Виходячи із особливостей завдань іміджевої політики в межах «МакДональдз», варто використовувати оновлену концепцію E-CRM (Customer Relationship Management), яка сьогодні виступає найбільш гнучким інструментом маркетингу стосовно підвищення рівня лояльності споживачів.

4) Інтеграція управління взаємовідносинами з клієнтами у мережі ресторанів «МакДональдз» не тільки в українському сегменті, а й у глобальній корпорації, демонструє стратегічну прихильність корпорації до клієнтоорієнтовності та підвищення операційної ефективності. Використовуючи програмні інструменти аналізу даних, мережа ресторанів оптимізує процеси і, зрештою, підвищить лояльність споживачів до бренду.

5) Враховуючи взаємопов'язаність та взаємовплив всіх сегментів – фінанси, клієнти, розвиток працівників, робочі процеси в ресторані – автором запропоновано показники блоку «Внутрішні бізнес процеси», які дадуть змогу побачити прогалини, затримки або вузькі місця в приготування страв та

обслуговуванні відвідувачів. Відслідковування саме цих ключових КРІ дасть змогу оптимізувати процеси кожного ресторану з метою підвищення їх ефективності та результативності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
3. Храбатур О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
4. Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська; КПП ім. Ігоря Сікорського. [Електронні текстові дані (1 файл: 250 Кбайт)]. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.
5. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
6. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2018, № 9. С. 156-164. URL : <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54D11knlfgQu5BCrEue.pdf> (дата звернення 04.05.2024).

9. Гончаренко І.Н., Яковенко А. Розробка стратегії маркетингу. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9913/1/ОІР2017_P155-159.pdf (дата звернення 04.05.2024).

10. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка : електронне фахове видання*. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (дата звернення 04.05.2024).

11. Подольчак Н.І., Ясінська А.І. Інноваційні теорії ринкотворення та розвитку бізнес-сегментів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 287-298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_819_39. (дата звернення 06.05.2024).

12. Кленін О.В. Формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2016, № 14. С. 11-20. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/83108771.pdf> (дата звернення 06.05.2024).

13. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 2. С. 301-308. URL : <https://era.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/362/357> (дата звернення 06.05.2024).

14. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2006. № 19. С. 122-129. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/41056/1/> (дата звернення 06.05.2024).

15. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*, № 10, 2020. С. 52-56. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/9.pdf (дата звернення 10.05.2024).

16. Шпилик Н. Маркетинговий план та маркетингова стратегія – новітні підходи. URL : <https://core.ac.uk/download/552379764.pdf> (дата звернення 10.05.2024).

17. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент, Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.

18. Гризовська Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. № 16, 2018. С. 308-315. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/47.pdf. (дата звернення 12.05.2024).

19. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

20. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : підручн. / Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 612 с.

21. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки. Економічні науки*. Київ : НАУКМА, 2003. С.59-63. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content> (дата звернення 12.05.2024).

22. Шоломова А. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. URL : <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc> (дата звернення 12.05.2024).

23. Звіт корпорації McDonald's за 2022 рік. URL : <https://research-methodology.net/mcdonalds-corporation-report-4/> (дата звернення: 13.05.2024)

-
24. Матеріали офіційного сайту «МакДональдз-Україна» URL : https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 13.05.2024)
25. Інформація про McDonald's. URL : <https://forbes.ua/profile/mcdonalds-298>. (дата звернення: 13.05.2024)
26. О. Шаріпов. (Не) конкурент для ОККО та WOG. McDonald's відкриває ресторани на великих автомагістралях. Чим вони зацікавили мережу. URL : <https://forbes.ua/company/slidom-za-wog-ta-okko-mcdonalds-vidkrivae-restorani-na-velikikh-avtomagistralyakh-chim-voni-zatsikavili-merezhu-13122023-16696> (дата звернення: 14.05.2024).
27. Фінансова звітність ППІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» URL : https://clarity-project.info/edr/23744453/finances?current_year=2023 (дата звернення: 14.05.2024).
28. Черкес Р.Б., Косар Н.С., Бей Х.Р. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. *Економіка та суспільство: Маркетинг.* № 60, 2024. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3597/3528/> (дата звернення: 14.05.2024).
29. Кому належать 10 найбільших мереж фаст-фуду в Україні. URL : <https://rau.ua/novyni/komu-prinadlezhat-fast-fudy/> (дата звернення: 18.05.2024).
30. МакДональдз в Україні. URL : https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 18.05.2024).
31. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
32. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
33. McDonald's Strategy Sustains Growth. URL : <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Q4-2023-results.html> (дата звернення: 18.05.2024).

-
34. Ansoff Matrix in McDonald's (McDonald's Growth Strategy) URL : <https://www.howandwhat.net/ansoff-matrix-mcdonalds-growth-strategy/> (дата звернення: 18.05.2024).
35. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. А. Біловодська. Київ : Знання, 2014. 332 с.
36. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : «Знання», 2002. 583с.
37. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.
38. Маркетинг : навч. посіб. / Є. О. Балацький. А. Ф. Бондаренко. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
39. Історія величної мережі МакДональдз. URL: <https://franchise-capital.com/blog/> (дата звернення: 18.05.2024).
40. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/> (дата звернення: 19.05.2024).
41. МакДональдс в Україні: історія відкриття та цікаві факти. URL: <https://kashtan.media/mcdonalds/> (дата звернення: 19.05.2024).
42. Макдональдс Україна. URL: <http://shareuapotential.com/Emitents/mcdonalds.html> (дата звернення: 19.05.2024).
43. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
44. Лабурцева О. І. Стратегічний маркетинг. Київ: КНУТД, 2012. 31 с.
45. Обремчук В. Ф. Стратегія підприємства. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
46. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2007. 451 с.
47. Турченко М. О. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 320 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2013. № 1 (4). С. 49–58.

50. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.

51. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

52. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

ДОДАТОК А

Дата звіту
Період
Бухгалтер
КАТОТТГ
Кількість працівників

18.05.2022
2021 рік, 12 міс
Білоусова Олена Олександрівна
UA80000000000210193
9 820

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	15 857,00	12 988,00
первісна вартість	1001	38 035,00	37 877,00
накопичена амортизація	1002	22 178,00	24 889,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	150 593,00	189 643,00
Основні засоби	1010	1 631 979,00	2 399 492,00
первісна вартість	1011	2 644 470,00	3 659 347,00
знос	1012	1 012 491,00	1 259 855,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	150	150
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	10 819,00	16 608,00
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	511 377,00	638 312,00
Усього за розділом I	1095	2 320 775,00	3 257 193,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	76 238,00	80 484,00
Виробничі запаси	1101	0	
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 266,00	139 423,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	76 644,00	183 668,00
з бюджетом	1135	3 204,00	2 735,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	740	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33	190
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	925 095,00	491 308,00
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	2 898,00	2 121,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	1 184 378,00	899 929,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	3 505 153,00	4 157 122,00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	901 801,00	901 801,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	104 095,00	104 095,00
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 505 552,00	1 964 369,00
Неоплачений капітал	1425	10 915,00	10 915,00
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	2 500 533,00	2 959 350,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	543 506,00	678 665,00
Довгострокові забезпечення	1520	93 874,00	92 268,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	637 380,00	770 933,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	26 704,00	
товари, роботи, послуги	1615	185 537,00	136 601,00
розрахунками з бюджетом	1620	51 729,00	126 958,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	47 580,00
розрахунками зі страхування	1625	10 434,00	13 739,00
розрахунками з оплати праці	1630	41 565,00	53 332,00
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	50 697,00	73 731,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	574	22 478,00
Усього за розділом III	1695	367 240,00	426 839,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	3 505 153,00	4 157 122,00

ДОДАТОК Б
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11092452	7 872 017,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 851 846,00	3 473 389,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	6 240 606,00	4 398 628,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	67 856,00	95 698,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	501 618,00	388 657,00
Витрати на збут	2150	4 402 407,00	3 184 660,00
Інші операційні витрати	2180	69 143,00	104 129,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 335 294,00	816 880,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	30 614,00	66 602,00
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	63 588,00	70 190,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	52 688,00	19 206,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 249 632,00	794 086,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-219 858,00	-148 685,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 029 774,00	645 401,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 029 774,00	645 401,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	262 083,00	3 987 305,00
Витрати на оплату праці	2505	1 770 213,00	1 373 468,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	366 197,00	303 064,00
Амортизація	2515	395 782,00	231 024,00
Інші операційні витрати	2520	1 310 464,00	1 077 357,00
Разом	2550	4 104 739,00	6 972 218,00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	11 092 452,00	7 872 017,00
Повернення податків і зборів	3005		0
у тому числі податку на додану вартість	3006		0
Цільового фінансування	3010		0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	23	35
Надходження від повернення авансів	3020		0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	41 288,00	84 537,00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		174
Надходження від операційної оренди	3040		0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0
Надходження від страхових премій	3050		0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0
Інші надходження	3095	4 198,00	1 548,00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	5 542 224,00	3 987 305,00
Праці	3105	1 587 161,00	1 373 468,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	391 773,00	303 064,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	1 378 588,00	1 204 050,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	172 278,00	204 601,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	728 349,00	609 223,00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0
Витрачання на оплату авансів	3135		0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0
Інші витрачання	3190	2 025 435,00	960 794,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	212 780,00	129 630,00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0
Отримання позик	3305		0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340		0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350		0
Сплату дивідендів	3355	645 401,00	650 013,00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0

Продовження додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші платежі	3390		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-645 401,00	-650 013,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-432 621,00	-520 383,00
Залишок коштів на початок року	3405	925 095,00	1 425 487,00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 166,00	19 991,00
Залишок коштів на кінець року	3415	491 308,00	925 095,00

ДОДАТОК Є

Дата звіту
Період
Бухгалтер
КАТОТТГ
Кількість працівників

28.02.2024
2023 рік, 12 міс
Алла Федосєєва
UA80000000000210193
9 614

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9 542,0	6 991,0
первісна вартість	1001	37 942,0	38 420,0
накопичена амортизація	1002	28 400,0	31 429,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	222 017,0	200 545,0
Основні засоби	1010	2 253 261,0	2 781 248,0
первісна вартість	1011	3 810 411,0	4 755 347,0
знос	1012	1 557 150,0	1 974 099,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0	
первісна вартість	1016	0,0	
знос	1017	0,0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	
первісна вартість	1021	0,0	
накопичена амортизація	1022	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	150,0	150,0
інші фінансові інвестиції	1035	0,0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	
Відстрочені податкові активи	1045	13 275,0	237 047,0
Гудвіл	1050	0,0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,0	
Інші необоротні активи	1090	643 176,0	615 047,0
Усього за розділом I	1095	3 141 421,0	3 841 028,0
II, Оборотні активи Запаси	1100	94 102,0	118 635,0
Виробничі запаси	1101	0,0	28 418,0
Незавершене виробництво	1102	0,0	
Готова продукція	1103	0,0	
Товари	1104	0,0	90 217,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	
Депозити перестраховування	1115	0,0	
Векселі одержані	1120	0,0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 527,0	134 623,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	111 682,0	140 247,0
з бюджетом	1135	2 564,0	389,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	
з нарахованих доходів	1140	0,0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19,0	11 302,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	498 603,0	1 285 379,0
Готівка	1166	0,0	
Рахунки в банках	1167	0,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	2 047,0	1 403,0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,0	
резервах незароблених премій	1183	0,0	
інших страхових резервах	1184	0,0	
Інші оборотні активи	1190	0,0	8 740,0
Усього за розділом II	1195	747 544,0	1 700 718,0
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	
Баланс	1300	3 888 965,0	5 541 746,0

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 821 653,0	2 821 653,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,0	
Капітал у дооцінках	1405	0,0	
Додатковий капітал	1410	104 095,0	104 095,0
Емісійний дохід	1411	0,0	
Накопичені курсові різниці	1412	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-201 465,0	1 020 408,0
Неоплачений капітал	1425	10 915,0	10 915,0
Вилучений капітал	1430	0,0	
Інші резерви	1435	0,0	
Усього за розділом I	1495	2 713 368,0	3 935 241,0
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	742 752,0	776 753,0
Довгострокові забезпечення	1520	73 750,0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,0	
Цільове фінансування	1525	0,0	
Благодійна допомога	1526	0,0	
Страхові резерви	1530	0,0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,0	
резерв незароблених премій	1533	0,0	
інші страхові резерви	1534	0,0	
Інвестиційні контракти	1535	0,0	
Призовий фонд	1540	0,0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,0	
Усього за розділом II	1595	816 502,0	776 753,0
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,0	
Векселі видані	1605	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 481,0	20 034,0
товари, роботи, послуги	1615	186 612,0	181 091,0
розрахунками з бюджетом	1620	45 841,0	118 610,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	11 879,0	23 757,0
розрахунками зі страхування	1625	12 073,0	15 958,0
розрахунками з оплати праці	1630	45 545,0	59 643,0
за одержаними авансами	1635	0,0	
за розрахунками з учасниками	1640	0,0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,0	
за страховою діяльністю	1650	0,0	
Поточні забезпечення	1660	50 218,0	434 152,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,0	
Інші поточні зобов'язання	1690	325,0	264,0
Усього за розділом III	1695	359 095,0	829 752,0
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,0	
Баланс	1900	3 888 965,0	5 541 746,0

ДОДАТОК Ж
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 946 955,0	3 262 791,0
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,0
Премії підписані, валова сума	2011		0,0
Премії, передані у перестраховування	2012		0,0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 838 987,0	1 599 708,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,0
Валовий: прибуток	2090	7 107 968,0	1 663 083,0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,0
Інші операційні доходи	2120	29 154,0	304 893,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,0
Адміністративні витрати	2130	627 683,0	539 029,0
Витрати на збут	2150	5 239 121,0	3 057 182,0
Інші операційні витрати	2180	60 933,0	242 948,0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 209 385,0	
збиток	2195		1 871 183,0
Дохід від участі в капіталі	2200		0,0
Інші фінансові доходи	2220	33 468,0	703,0
Інші доходи	2240	2 343,0	0,0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,0
Фінансові витрати	2250	90 436,0	103 026,0
Втрати від участі в капіталі	2255		0,0
Інші витрати	2270	59 620,0	126 233,0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 095 140,0	
збиток	2295		2 099 739,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	196 488,0	11 879,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 291 628,0	
збиток	2355		2 087 860,0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 291 628,00	-2 087 860,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	310 263,0	86 807,0
Витрати на оплату праці	2505	2 229 926,0	1 959 825,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	437 168,0	380 599,0
Амортизація	2515	483 579,0	471 385,0
Інші операційні витрати	2520	2 466 800,0	344 467,0
Разом	2550	5 927 736,0	3 243 083,0

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	15 068 184,0	3 262 791,0
Повернення податків і зборів	3005		0,0
у тому числі податку на додану вартість	3006		0,0
Цільового фінансування	3010	27 968,0	0,0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0,0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		2,0
Надходження від повернення авансів	3020	42 773,0	0,0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	22 646,0	7 492,0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	33,0	14,0
Надходження від операційної оренди	3040	15,0	0,0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0,0
Надходження від страхових премій	3050		0,0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0,0
Інші надходження	3095	5 496,0	152 855,0
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	9 815 031,0	1 941 260,0
Праці	3105	1 722 216,0	1 683 928,0
Відрахувань на соціальні заходи	3110	429 263,0	430 338,0
Зобов'язань з податків і зборів	3115	1 354 658,0	442 456,0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	71 002,0	53 933,0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	856 460,0	193 175,0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	427 196,0	0,0
Витрачання на оплату авансів	3135		0,0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0,0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0,0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0,0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0,0
Інші витрачання	3190	7 695,0	883 388,0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 838 252,0	-1 958 216,0

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0
необоротних активів	3205	2 383,00	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	22 314,00	0
дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0
Надходження від погашення позик	3230	20 700,00	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0
Інші надходження	3250		0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0
необоротних активів	3260	1 069 951,00	0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275	22 600,00	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 047 154,00	0

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		1919852,0
Отримання позик	3305		0,0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0,0
Інші надходження	3340		0,0
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0,0
Погашення позик	3350		0,0
Сплату дивідендів	3355		0,0
Витрачання на сплату відсотків	3360		0,0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0,0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0,0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0,0
Інші платежі	3390		0,0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0,0	1919852,0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	791098,0	-38364,0
Залишок коштів на початок року	3405	498603,0	491308,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-4322,0	45659,0
Залишок коштів на кінець року	3415	1285379,0	498603,0

ДОДАТОК Є

Дата звіту
Період
Бухгалтер
КАТОТТГ
Кількість працівників

28.02.2024
2023 рік, 12 міс
Алла Федосєєва
UA80000000000210193
9 614

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9 542,0	6 991,0
первісна вартість	1001	37 942,0	38 420,0
накопичена амортизація	1002	28 400,0	31 429,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	222 017,0	200 545,0
Основні засоби	1010	2 253 261,0	2 781 248,0
первісна вартість	1011	3 810 411,0	4 755 347,0
знос	1012	1 557 150,0	1 974 099,0
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0	
первісна вартість	1016	0,0	
знос	1017	0,0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	
первісна вартість	1021	0,0	
накопичена амортизація	1022	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	150,0	150,0
інші фінансові інвестиції	1035	0,0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,0	
Відстрочені податкові активи	1045	13 275,0	237 047,0
Гудвіл	1050	0,0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,0	
Інші необоротні активи	1090	643 176,0	615 047,0
Усього за розділом I	1095	3 141 421,0	3 841 028,0
II, Оборотні активи Запаси	1100	94 102,0	118 635,0
Виробничі запаси	1101	0,0	28 418,0
Незавершене виробництво	1102	0,0	
Готова продукція	1103	0,0	
Товари	1104	0,0	90 217,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	
Депозити перестраховування	1115	0,0	
Векселі одержані	1120	0,0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 527,0	134 623,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	111 682,0	140 247,0
з бюджетом	1135	2 564,0	389,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	
з нарахованих доходів	1140	0,0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19,0	11 302,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	498 603,0	1 285 379,0
Готівка	1166	0,0	
Рахунки в банках	1167	0,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	2 047,0	1 403,0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,0	
резервах незароблених премій	1183	0,0	
інших страхових резервах	1184	0,0	
Інші оборотні активи	1190	0,0	8 740,0
Усього за розділом II	1195	747 544,0	1 700 718,0
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	
Баланс	1300	3 888 965,0	5 541 746,0

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 821 653,0	2 821 653,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,0	
Капітал у дооцінках	1405	0,0	
Додатковий капітал	1410	104 095,0	104 095,0
Емісійний дохід	1411	0,0	
Накопичені курсові різниці	1412	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-201 465,0	1 020 408,0
Неоплачений капітал	1425	10 915,0	10 915,0
Вилучений капітал	1430	0,0	
Інші резерви	1435	0,0	
Усього за розділом I	1495	2 713 368,0	3 935 241,0
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,0	
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	742 752,0	776 753,0
Довгострокові забезпечення	1520	73 750,0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,0	
Цільове фінансування	1525	0,0	
Благодійна допомога	1526	0,0	
Страхові резерви	1530	0,0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,0	
резерв незароблених премій	1533	0,0	
інші страхові резерви	1534	0,0	
Інвестиційні контракти	1535	0,0	
Призовий фонд	1540	0,0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,0	
Усього за розділом II	1595	816 502,0	776 753,0
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,0	
Векселі видані	1605	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 481,0	20 034,0
товари, роботи, послуги	1615	186 612,0	181 091,0
розрахунками з бюджетом	1620	45 841,0	118 610,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	11 879,0	23 757,0
розрахунками зі страхування	1625	12 073,0	15 958,0
розрахунками з оплати праці	1630	45 545,0	59 643,0
за одержаними авансами	1635	0,0	
за розрахунками з учасниками	1640	0,0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,0	
за страховою діяльністю	1650	0,0	
Поточні забезпечення	1660	50 218,0	434 152,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,0	
Інші поточні зобов'язання	1690	325,0	264,0
Усього за розділом III	1695	359 095,0	829 752,0
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,0	
Баланс	1900	3 888 965,0	5 541 746,0

ДОДАТОК Ж
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 946 955,0	3 262 791,0
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,0
Премії підписані, валова сума	2011		0,0
Премії, передані у перестраховування	2012		0,0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 838 987,0	1 599 708,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,0
Валовий: прибуток	2090	7 107 968,0	1 663 083,0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,0
Інші операційні доходи	2120	29 154,0	304 893,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,0
Адміністративні витрати	2130	627 683,0	539 029,0
Витрати на збут	2150	5 239 121,0	3 057 182,0
Інші операційні витрати	2180	60 933,0	242 948,0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 209 385,0	
збиток	2195		1 871 183,0
Дохід від участі в капіталі	2200		0,0
Інші фінансові доходи	2220	33 468,0	703,0
Інші доходи	2240	2 343,0	0,0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,0
Фінансові витрати	2250	90 436,0	103 026,0
Втрати від участі в капіталі	2255		0,0
Інші витрати	2270	59 620,0	126 233,0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 095 140,0	
збиток	2295		2 099 739,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	196 488,0	11 879,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 291 628,0	
збиток	2355		2 087 860,0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 291 628,00	-2 087 860,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	310 263,0	86 807,0
Витрати на оплату праці	2505	2 229 926,0	1 959 825,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	437 168,0	380 599,0
Амортизація	2515	483 579,0	471 385,0
Інші операційні витрати	2520	2 466 800,0	344 467,0
Разом	2550	5 927 736,0	3 243 083,0

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	15 068 184,0	3 262 791,0
Повернення податків і зборів	3005		0,0
у тому числі податку на додану вартість	3006		0,0
Цільового фінансування	3010	27 968,0	0,0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0,0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		2,0
Надходження від повернення авансів	3020	42 773,0	0,0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	22 646,0	7 492,0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	33,0	14,0
Надходження від операційної оренди	3040	15,0	0,0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0,0
Надходження від страхових премій	3050		0,0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0,0
Інші надходження	3095	5 496,0	152 855,0
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	9 815 031,0	1 941 260,0
Праці	3105	1 722 216,0	1 683 928,0
Відрахувань на соціальні заходи	3110	429 263,0	430 338,0
Зобов'язань з податків і зборів	3115	1 354 658,0	442 456,0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	71 002,0	53 933,0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	856 460,0	193 175,0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	427 196,0	0,0
Витрачання на оплату авансів	3135		0,0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0,0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0,0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0,0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0,0
Інші витрачання	3190	7 695,0	883 388,0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 838 252,0	-1 958 216,0

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0
необоротних активів	3205	2 383,00	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	22 314,00	0
дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0
Надходження від погашення позик	3230	20 700,00	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0
Інші надходження	3250		0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0
необоротних активів	3260	1 069 951,00	0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275	22 600,00	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 047 154,00	0

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		1919852,0
Отримання позик	3305		0,0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0,0
Інші надходження	3340		0,0
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0,0
Погашення позик	3350		0,0
Сплату дивідендів	3355		0,0
Витрачання на сплату відсотків	3360		0,0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0,0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0,0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0,0
Інші платежі	3390		0,0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0,0	1919852,0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	791098,0	-38364,0
Залишок коштів на початок року	3405	498603,0	491308,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-4322,0	45659,0
Залишок коштів на кінець року	3415	1285379,0	498603,0