

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
В.о. завідувач кафедри
Кунділовська Т.А. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою
«Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

за темою:

**Управління розвитком підприємства ресторанного господарства
(на прикладі ПП "Макдональдз юкрейн ЛТД")**

Виконавець:

студентка __4 курсу, гр.9_____
центру заочної форми навчання
Куліковська Анна Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, доцент кафедри ТіГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)

Мартінова Наталя Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Куліковська А.П. Управління розвитком підприємства ресторанного господарства (на прикладі ПП «Макдональдз юкрейн ЛТД»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою 241 «Готельно-ресторанна справа» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах глобалізаційних змін. Особлива увага приділяється ролі корпоративної соціальної відповідальності як складової сучасних стратегій розвитку. Також розглянуто підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Проведено оцінку організаційно-економічної діяльності ПП «Макдональдз юкрейн ЛТД», здійснено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також практики впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність компанії.

Проаналізовано стратегічні орієнтири діяльності ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» в умовах повоєнної відбудови України. Особливу увагу приділено розробці й впровадженню нових елементів корпоративної соціальної відповідальності та ESG-концепції як ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, посилення репутації бренду та довгострокового забезпечення сталого зростання компанії в сучасному соціально-економічному середовищі.

Ключові слова: ресторанне господарство, стратегічне управління, корпоративна соціальна відповідальність, розвиток підприємства, ESG-концепція, *«fast food»*.

ANNOTATION

Kulikowska A.P. Management of the development of a restaurant business enterprise (on the example of McDonald's Ukraine Ltd)

Qualifying work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business" within the educational program 241 "Hotel and Restaurant Business" – Odessa National Economic University. – Odesa, 2025.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of strategic management in the development of restaurant enterprises under conditions of global change. Special attention is given to the role of corporate social responsibility as an integral component of modern development strategies. The study also explores approaches to assessing the strategic development of restaurant enterprises, taking into account corporate social responsibility principles.

An evaluation of the organizational and economic performance of McDonald's Ukraine Ltd. was conducted, along with an analysis of the company's internal and external environments and its corporate social responsibility implementation practices.

The strategic development priorities of McDonald's Ukraine Ltd. in the context of Ukraine's post-war recovery are analyzed. Special focus is placed on the development and implementation of new elements of corporate social responsibility and the ESG concept as key tools for enhancing competitiveness, strengthening brand reputation, and ensuring the company's long-term sustainable growth in the modern socio-economic environment.

Keywords: restaurant business, strategic management, corporate social responsibility, enterprise development, ESG concept, *«fast food»*.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	6
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства.....	6
1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу.....	13
1.3. Оцінка стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОЛОЖЕННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» НА РИНКУ ЗАКЛАДІВ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Макдональдз юкрейн ЛТД» та аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства	29
2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «Макдональдз юкрейн ЛТД» та характеристика існуючої стратегії підприємства.....	38
2.3. Аналіз впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність ПП «Макдональдз юкрейн ЛТД».....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД" З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	56
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» у повоєнній Україні.....	56
3.2. Розробка та впровадження нових елементів КСВ і ESG-концепції у діяльність ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» як стратегічного інструменту розвитку підприємства.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
Список використаних джерел.....	70
Додатки.....	

ВСТУП

Ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших та конкурентних галузей сучасної економіки, що активно реагує на соціальні, економічні та культурні зміни в суспільстві. Особливої актуальності набуває стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах глобалізації, посилення вимог споживачів, цифровізації сервісу та необхідності дотримання принципів сталого розвитку.

Серед підприємств, що демонструють високу ефективність стратегічного управління та адаптації до викликів сучасності, слід відзначити ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Компанія є не лише прикладом успішного франчайзингу в галузі швидкого обслуговування, а й активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, що стає ключовим елементом її стратегічного розвитку на українському ринку. Особливо це актуально в умовах повномасштабної війни, що вимагає від бізнесу нових підходів до управління, адаптації до змін зовнішнього середовища, підтримки співробітників та споживачів, а також активної участі у соціально важливих ініціативах.

Проблематиці стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства присвячено праці багатьох науковців, зокрема: В. Артеменка, Т. Баранової, Л. Васильєвої, І. Жигалової, Н. Кудлаєнко, А. Парфіненка та інших. Проте в сучасних умовах недостатньо уваги приділяється практичному впровадженню стратегічних підходів до розвитку підприємств саме з позицій соціальної відповідальності, сталості та довгострокової конкурентоспроможності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю глибшого вивчення інструментів стратегічного управління розвитком підприємства ресторанного господарства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності, а також потребою розробки

практичних рекомендацій щодо удосконалення відповідної стратегії на прикладі одного з лідерів ринку – ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів стратегічного управління розвитком підприємства ресторанного господарства та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких **завдань**:

1) дослідити сутність, завдання та особливості стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства;

2) охарактеризувати корпоративну соціальну відповідальність як складову сучасної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу;

3) проаналізувати стратегічні підходи до розвитку підприємств ресторанного господарства в контексті принципів соціальної відповідальності;

4) надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» та проаналізувати стан виробничо-фінансової діяльності компанії;

5) оцінити внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства та проаналізувати його чинну стратегію розвитку;

6) вивчити практику впровадження корпоративної соціальної відповідальності у компанії та запропонувати напрями її вдосконалення;

7) визначити стратегічні орієнтири розвитку ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» з урахуванням нових викликів соціально-економічного середовища;

8) розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного розвитку ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» на основі впровадження КСВ та ESG-підходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ресторанного господарства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». **Предметом** дослідження виступає стратегічне

управління розвитком підприємства ресторанного господарства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі стратегічного управління, ресторанного менеджменту та інших сегментів індустрії туризму та гостинності, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, звітність ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», інші офіційні матеріали компанії, дані CSR-звітів та ESG-звітів міжнародних компаній, галузеві огляди, а також результати власного аналізу.

Методи дослідження, використані в роботі: аналіз і синтез, системний підхід, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, графічне моделювання, метод експертних оцінок.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 75 сторінок тексту. Робота містить 12 таблиць, 9 рисунків, список використаної літератури складається із 72 найменувань. До роботи додається 2 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства

В умовах сучасної трансформації економіки, посилення глобальних викликів і зростаючої конкуренції стратегічне управління набуває особливої ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємств, особливо в індустрії туризму та гостинності, зокрема, підприємств ресторанного господарства. Цей складний комплекс є одним з найбільш динамічних і перспективних секторів світової економіки, однак функціонування його різноманітних великих компаній та малих підприємств значно ускладнюється впливом численних зовнішніх факторів, що особливо гостро проявляється у кризові періоди.

Дослідження стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства вимагає комплексного підходу, що враховує історію формування концепції стратегічного управління, його еволюцію як наукової категорії та практичного інструменту менеджменту, а також специфіку галузі.

Історично розвиток концепції стратегічного управління розпочався в середині XX століття. Першим економістом, який використав термін «стратегія» в управлінському контексті, був А. Чандлер (1962), який сформулював ключовий принцип: «Структура визначається стратегією» [1, с. 111]. Подальший розвиток зробив І. Ансофф, що у 1965 році запровадив поняття «стратегічне управління» і заклав теоретичну базу в роботі «Корпоративна стратегія». Значним кроком стала міжнародна конференція в Піттсбурзі 1971 року, після якої стратегічне управління стало об'єктом систематичних досліджень та практичного впровадження [1, с. 111]. В Україні активне вивчення та застосування стратегічного управління почалося на

початку 1990-х років, у контексті трансформації економіки та інтеграції в світове господарство.

Еволюція стратегічного управління проходила кілька ключових етапів. Відповідно до підходу І. Ансоффа, їх можна розділити на чотири фази. Перший етап – реактивна адаптація (1900-ті роки) – характеризується поступовою підлаштуванням стратегії підприємства під змінені умови діяльності з подальшими структурними змінами. Другий етап – стратегічне планування (1960-ті роки) – спрямований на прогнозування зовнішніх загроз і можливостей та розробку відповідних стратегічних дій. Третій етап – управління стратегічними можливостями (1970-ті роки) – поєднує формування стратегії з розвитком потенціалу підприємства, включаючи прогнозування майбутніх викликів і необхідних ресурсів. Четвертий етап – управління проблемами в реальному часі (з 1980-х років) – передбачає швидке реагування на раптові зміни, які неможливо врахувати в стандартних циклах стратегічного перегляду [1, с. 111].

Стратегічне управління визначається різними авторами по-різному, однак ключовим залишається розуміння його як процесу формування і реалізації цілей на основі оцінки зовнішніх і внутрішніх умов. Так, класик та відомий теоретик в сфері стратегічного менеджменту І. Ансофф визначає поняття стратегічного управління як «комплексний процес формування організаційних цілей та завдань, а також налагодження ефективної взаємодії з навколишнім середовищем, що сприяє реалізації поставлених намірів з урахуванням внутрішнього потенціалу організації та зовнішніх обставин» [2]. Також, в контексті нашого дослідження, нам важливо навести визначення цього поняття авторами В. Василенко та Т. Ткаченко: «керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни» [3, с. 24].

Отже, можна стверджувати, що стратегічне управління – це сукупність управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Для підприємств індустрії туризму, до яких в повній мірі відноситься ресторанний бізнес, стратегічне управління має свою специфіку. Ця сфера дуже чутлива до зовнішніх факторів – сезонності, природно-кліматичних умов, соціально-політичної ситуації. Стратегії в такій сфері повинні бути гнучкими і швидко адаптуватися до змін, які часто виникають раптово та не залежать від підприємства [4, с. 78].

Особливої уваги заслуговує вплив військових і надзвичайних ситуацій, які додають нові виклики у стратегічне управління підприємствами в індустрії туризму та гостинності. Автори Феєр О., Хаустова К. і Густі С. наголошують, що стратегічне управління у таких умовах має поєднувати цільовий та інтегральний підходи, що дозволяє встановлювати реальні цілі, співставляти їх із ресурсами і гнучко реагувати на зміни. Важливими факторами успіху стають адаптивність, мобільність і швидкість реагування [5, с. 90-91]. Автори зазначають, що в кризових умовах стратегічна поведінка підприємств проходить три основні етапи: виживання, адаптація та відновлення, а також підготовки до подальшого розвитку [5, с. 94].

Для забезпечення ефективного стратегічного управління, зокрема, в готельно-ресторанній сфері, підприємства мають послідовно впроваджувати системний підхід, який дозволить їм адаптуватись до змін ринку, підвищувати конкурентоспроможність та формувати довгострокові перспективи розвитку. Виділяють основні етапи такого переходу (див. табл. 1.1).

Успішна реалізація стратегічного менеджменту на підприємствах індустрії туризму потребує врахування галузевих особливостей і контексту. Принципи стратегічного управління закладають основу для розробки ефективних моделей та організаційної поведінки, що керуються керівниками та власниками бізнесу [1, с. 112].

Етапи переходу до стратегічного управління на підприємствах
готельно-ресторанного бізнесу

Етап	Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності готельно-ресторанного підприємства
1 етап	Поточне управління «за відхиленнями»	Реактивна адаптація до змін попиту і сезонних коливань, короткострокове планування операційних процесів у межах існуючих ресурсів.
2 етап	Управління «від досягнутого» з елементами прогнозування	Впровадження систем моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів: якість сервісу, поведінка споживачів, конкурентне середовище. Розробка прогнозних планів для підвищення ефективності.
3 етап	Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Формування стратегічного бачення розвитку, з урахуванням тенденцій галузі та мінімізації ризиків. Впровадження комплексного стратегічного планування з акцентом на маркетинг і просування бренду.
4 етап	Стратегічне управління діяльністю	Проактивне моделювання майбутніх ринкових тенденцій і змін у споживчих вподобаннях. Інтеграція всіх функціональних напрямків (операції, маркетинг, персонал, фінанси) для забезпечення сталого розвитку.

Джерело: складено автором на основі [4, с. 78].

Важливим у стратегічному управлінні є також використання процесного підходу, що забезпечує оптимізацію діяльності підприємства та підвищення ефективності управлінських рішень. Як відзначають дослідники, процесний підхід поступово змінює класичну парадигму менеджменту, акцентуючи увагу на послідовності і взаємозв'язку управлінських дій, що є критично важливим для сфер з високою динамікою змін [6, с. 119], до яких належить й індустрія туризму та сфера готельно-ресторанного бізнесу.

Зазначимо саме на особливостях стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства (ПРГ). У сучасних умовах господарювання ПРГ функціонують у динамічному середовищі, що супроводжується високим рівнем конкуренції, мінливими споживчими вподобаннями, нестабільністю економічної ситуації, особливо в умовах воєнного стану в Україні. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження стратегічного управління розвитком, яке забезпечує

довгострокову конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища [7, с. 7].

Під розвитком підприємств ресторанного господарства розуміється комплекс змін, що охоплюють як кількісні параметри (збільшення обсягів обслуговування, розширення асортименту, підвищення прибутковості), так і якісні (впровадження інновацій, підвищення рівня обслуговування, модернізація виробництва, кадрова політика). Стратегічне управління розвитком у цьому контексті – це процес формування, реалізації та коригування довгострокової політики підприємства, спрямованої на досягнення визначених цілей з урахуванням тенденцій ринку, ресурсного потенціалу й інтересів зацікавлених сторін [8, с. 36].

Особливої уваги заслуговує сучасне бачення концепції стратегічного управління підприємствами HoReCa, яке представлено в дослідженні В. Юровчик, Н. Гоблик-Маркович, Т. Ільтьо на рис.1.1. [9, с.164-165].

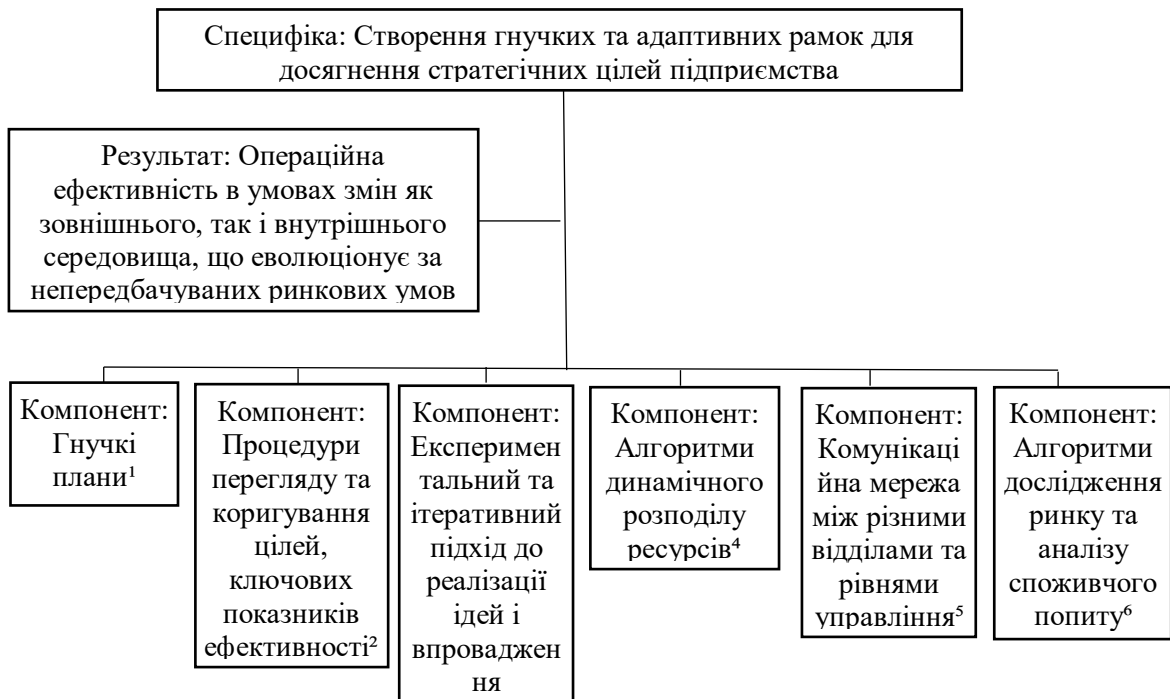


Рис. 1.1. Сучасне бачення концепції стратегічного управління для підприємств HoReCa (готелі/ресторани/кафе)

Джерело: [9, с.165]

При цьому необхідно прокоментувати кожен позначку окремо, а саме:

1. Плани забезпечують перехід від жорстких цілей до адаптивних показників.
2. Процедури дозволяють оперативно переглядати цілі та показники у відповідь на зміни середовища.
3. Підходи забезпечують безперервне тестування ідей завдяки експериментам та ітераціям.
4. Алгоритми сприяють гнучкому розподілу ресурсів для ефективної реалізації стратегії.
5. Мережа забезпечує участь персоналу в управлінських рішеннях.
6. Алгоритми дозволяють аналізувати споживчий попит на продукти й послуги [9, с. 165].

Окремої уваги в стратегічному управлінні розвитком підприємств ресторанного господарства заслуговує аспект сталого розвитку. Він передбачає врахування економічних, екологічних та соціальних чинників у довгостроковому плануванні, що особливо актуально в умовах сучасних викликів. Згідно з сучасними підходами, сталий розвиток означає не лише зростання прибутковості, а й зменшення екологічного впливу, етичне управління персоналом і підтримку місцевих громад [10, с. 251]. Цей аспект буде детальніше розглянуто у наступному пункті роботи.

Основні ознаки стратегічного управління розвитком ПРГ полягають у його орієнтації на майбутнє, комплексності підходу до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, адаптивності, інноваційності, а також у наявності чітко визначених стратегічних цілей та критеріїв їх досягнення. Важливо розуміти, що стратегічне управління є не разовим заходом, а безперервним процесом, що вимагає постійного моніторингу, оцінки результатів і готовності до гнучкого реагування на зміни [11].

У ресторанному бізнесі стратегічне управління розвитком повинно враховувати низку специфічних чинників. По-перше, це висока залежність від споживчих вподобань, моди, культурних традицій і гастрономічних трендів. По-друге, значну роль відіграє людський фактор, адже якість обслуговування

безпосередньо пов'язана з професіоналізмом та мотивацією персоналу. По-третє, ресторанний бізнес є надзвичайно чутливим до соціально-економічної ситуації, рівня доходів населення, інфляційних процесів, валютних коливань тощо [12, с. 11].

Загалом, стратегічне управління розвитком ПРГ можна поділити на кілька ключових етапів: аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розробка стратегій розвитку, реалізація стратегічних заходів, моніторинг та коригування. На кожному з цих етапів використовуються різні інструменти стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод сценарного планування, матриці BCG, Ansoff, GAP-аналіз тощо [13; 14, с. 119].

Суттєвою особливістю стратегічного управління розвитком у сфері ресторанного господарства є необхідність урахування регіональних та локальних особливостей. Наприклад, в умовах міста Одеса, як популярного туристичного центру, доцільно зосередитися на розвитку тематичних ресторанів, інноваційних форм обслуговування (фудкорти, стріт-фуд, мобільні кухні), застосуванні цифрових технологій (онлайн-замовлення, CRM-системи, чат-боти для бронювання столиків) [15, с. 89].

Сучасна стратегія розвитку ресторанного бізнесу також має включати елементи стійкості та соціальної відповідальності: екологічна упаковка, зменшення харчових відходів, підтримка місцевих виробників, справедливе ставлення до працівників. Це дозволяє не лише відповідати вимогам законодавства та міжнародних стандартів, а й формувати позитивний імідж серед клієнтів і партнерів [16, с. 153].

Після пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабної війни в Україні стратегічне управління розвитку ПРГ набуло нових сенсів. Основними векторами стали забезпечення гнучкості, цифровізація процесів, диверсифікація каналів збуту (розвиток доставки, співпраця з маркетплейсами), забезпечення фінансової стійкості та антикризове планування [17, с. 119].

Водночас, стратегічний розвиток ПРГ має бути заснований на постійному аналізі споживчих очікувань. За даними сучасних досліджень, споживачі дедалі більше очікують від ресторанів не лише смачної їжі, а й атмосфери, сервісу, інновацій, персоналізації обслуговування [18, с. 105]. Тому важливо використовувати інструменти маркетингової аналітики, цифрового моніторингу репутації, зворотного зв'язку через соціальні мережі тощо.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного господарства є ключовим елементом забезпечення їхнього довгострокового успіху. Воно має базуватися на комплексному підході, який враховує ринкові тенденції, внутрішній потенціал, очікування клієнтів, інноваційні можливості та соціальні виклики сучасного середовища. Особливого значення набуває розвиток стратегічної гнучкості, спроможності швидко адаптуватися до нових умов та формування конкурентних переваг не лише на основі цінової політики, а й за рахунок якості, унікальності концепції, сервісу та бренду.

1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу

У науковій літературі корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) трактують з різних підходів – макро- та мікросоціального. Перший акцентує увагу на особистій відповідальності власника або підприємця перед суспільством і довіцільям, другий – розглядає КСВ як складову стратегії сталого розвитку підприємства [19, с. 37]. У сучасному бізнес-середовищі КСВ набуває значення нової парадигми розвитку, що базується на спільних цінностях персоналу та орієнтується на соціальні пріоритети [20].

КСВ визначається як вплив бізнесу на суспільство та відповідальність управлінців за наслідки своїх рішень для зацікавлених сторін [19, с. 36]. Це

поняття спирається на широке розуміння «соціального», що охоплює взаємодію між суб'єктами з різним доступом до ресурсів, рівнем доходів, споживанням та якістю життя.

Діяльність підприємств у сфері соціальної відповідальності ґрунтується на принципах і підходах, які визначають стратегічні орієнтири КСВ. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити кілька основних концепцій цього явища. Так, відповідно до визначення Європейської комісії, КСВ – це добровільна інтеграція соціальних та екологічних ініціатив у діяльність компаній, включаючи взаємодію із заінтересованими сторонами [21, с. 501]. Стандарт ISO 26000 трактує КСВ як відповідальність організації за вплив своїх рішень на суспільство й довкілля, що має реалізовуватись через прозору та етичну поведінку з урахуванням очікувань стейкхолдерів [21, с. 501]. У свою чергу, Н. Супрун акцентує на багатовимірності КСВ, розглядаючи її як складову екологічного балансу, джерело зайнятості, податкових надходжень, але також і джерело потенційного негативного впливу на навколишнє середовище [22, с. 65]. Саме цей автор розглядає КСВ в контексті сталого розвитку, що є актуальним для нашого дослідження.

Незважаючи на різницю підходів, усі трактування поєднує акцент на добровільності, етичності, прозорості, орієнтації на інтереси зацікавлених сторін і прагненні до сталого розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність реалізується на кількох рівнях, що забезпечує комплексний підхід до її впровадження. Компанії, які впроваджують КСВ, отримують не лише соціальний ефект, а й конкурентні переваги, що зміцнюють їхні позиції на ринку. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити модель реалізації КСВ (рис. 1.2), яка охоплює цілі, форми, рівні прояву та основні функції соціальної відповідальності (див. рис.1.2). Базовий рівень передбачає виконання обов'язків: сплату податків, виплату зарплати, розширення штату. Другий рівень – «Корпоративна відповідальність» – забезпечує працівникам умови для роботи і життя: навчання, профілактичне лікування, будівництво житла, соціальний розвиток.

Третій рівень включає благодійну діяльність, екологічне управління та впровадження міжнародних стандартів.



Рис. 1.2. Концептуальний підхід до формування моделі принципів соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: [19, с. 39]

КСВ проявляється у двох формах: внутрішній та зовнішній. Внутрішня включає безпеку праці, стабільну та гідну оплату, медичне й соціальне страхування, розвиток персоналу та підтримку в кризах. Зовнішня передбачає спонсорство, благодійність, захист довкілля, взаємодію з громадою та владою, допомогу в кризах і відповідальність перед споживачами.

Переваги соціальної відповідальності бізнесу залежать від його економічних пріоритетів. За матрицею SustainAbility International для ринків, що розвиваються, основні сфери вигод такі:

- покращення екологічних процесів, що підвищує продуктивність і знижує витрати;
- зміцнення репутації та вартості бренду, а також економія на взаємодії з владою;
- оптимізація витрат на залучення і утримання кваліфікованих кадрів;
- вихід на нові ринки завдяки міжнародним стандартам (ISO тощо);
- ефективне управління ризиками через оперативний доступ до релевантної інформації та швидку реакцію на проблеми [19, с. 39].

Імплементація концепції КСВ в діяльність підприємств ресторанного господарства має свої особливості, що пов'язані із специфікою цієї галузі. З одного боку, ресторанний бізнес суттєво впливає на екологічний стан регіону, соціальну інфраструктуру та культурне середовище громад, де функціонує. З іншого боку, саме ці чинники є важливими ресурсами для успішної роботи ресторанів, що підкреслює необхідність відповідального ставлення до них.

Інтеграція КСВ у стратегію розвитку підприємств ресторанного господарства сприяє довгостроковому успіху через підвищення репутації бренду, збільшення лояльності клієнтів, залучення інвестицій та зниження бізнес-ризиків. Соціальна відповідальність у ресторанній сфері проявляється у раціональному використанні ресурсів (енергії, води, харчових продуктів), підтримці локальних виробників, збереженні культурних традицій гастрономії, забезпеченні високої якості обслуговування та безпеки відвідувачів.

Екологічна відповідальність – одна з ключових складових КСВ у ресторанному бізнесі. Вона охоплює заходи з мінімізації негативного впливу на довкілля, які початково були зумовлені нормами екологічного законодавства. Поступово екологічна відповідальність трансформується із формального юридичного зобов'язання у внутрішній етичний принцип ведення бізнесу [23, с.].

Корпоративна соціальна відповідальність поступово стає не просто добровільною ініціативою, а органічною частиною стратегії управління

підприємствами ресторанного бізнесу. Вона може бути ефективним інструментом антикризового менеджменту, допомагаючи зберегти репутацію та стабільність у складних умовах [24, с.]. Дослідники А. Бедрадіна та С. Нездоймінов вважають КСВ суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу як «стратегічно орієнтовану об'єктивну закономірність» [25, с.224].

Ефективність впровадження КСВ у ресторанах багато в чому залежить від комплексного підходу, що включає різні типи соціальної відповідальності, які подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика типів корпоративної соціальної відповідальності

Тип КСВ	Характеристика	Приклади заходів у сфері ресторанного бізнесу
Екологічна	Базується на збереженні природи через оптимальні операції та підтримку відповідних ініціатив	Скорочення відходів харчових продуктів, компостування органічних відходів, використання екологічно чистої упаковки, енергозбереження, підтримка локальних виробників з екологічними практиками
Етична	Орієнтована на чесну поведінку, дотримання стандартів та повагу до клієнтів і персоналу	Справедливе ставлення до співробітників, дотримання норм праці, прозоре інформування клієнтів про склад страв, боротьба з дискримінацією
Філантропічна	Включає благодійну діяльність та соціальні ініціативи	Підтримка благодійних проєктів, організація соціальних акцій для місцевих громад, допомога соціально вразливим групам
Фінансова	Забезпечує фінансування КСВ-ініціатив та прозорість управління	Інвестиції у сталий розвиток, прозора фінансова звітність, розвиток персоналу через навчальні програми

Джерело: складено автором на основі [23-26].

Для успішної реалізації КСВ підприємства ресторанного бізнесу мають інтегрувати усі типи відповідальності у свою діяльність, що сприятиме сталому розвитку та конкурентній перевазі. Важливим є ефективна взаємодія з різними стейкхолдерами – внутрішніми (персонал, менеджмент, власники) та зовнішніми (відвідувачі, постачальники, місцеві громади, державні органи, ЗМІ). Встановлення відкритих та взаємовигідних відносин з цими групами допомагає зміцнити позиції підприємства на ринку [23].

Для працівників важливими є питання своєчасної та справедливої оплати праці, дотримання трудового законодавства, безпечних умов праці, можливості професійного розвитку, а також участь у корпоративних заходах, що зміцнюють командний дух [24]. Споживачі очікують персоналізованого підходу, чесної інформації про продукти та послуги, комфортних умов обслуговування. Взаємодія з постачальниками базується на довірі, своєчасності оплат та дотриманні договірних зобов'язань. Розбудова позитивного іміджу в місцевій громаді включає створення нових робочих місць, підтримку соціальних ініціатив та екологічних проектів [26, с.257].

Корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язана з корпоративною культурою, морал'ю, яка формує цінності, норми та стандарти поведінки всередині підприємства. Вона мотивує компанії брати на себе зобов'язання не лише заради економічного зиску, а й заради добробуту суспільства в цілому [24; 25, с.223].

Розвинена корпоративна культура та політика найму на основі спільних цінностей зменшують плинність кадрів, підвищують мотивацію персоналу та сприяють покращенню продуктивності праці. Вищий менеджмент формує ці цінності через власну поведінку, що впливає на імідж організації та її соціальну стабільність [23].

Практична реалізація КСВ у ресторанній сфері передбачає розробку відповідних програм, які інтегруються в загальну бізнес-стратегію підприємства. Метою є збалансування соціальних, екологічних та економічних пріоритетів для покращення загального управління [24].

Дослідження підтверджують, що КСВ є не лише інструментом підвищення брендової впізнаваності, а й засобом забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах глобальних соціально-економічних викликів [23; 25, с.223]. Витрати на соціальні та екологічні проекти варто розглядати як інвестиції у зміцнення репутації та конкурентних позицій ресторанного підприємства на ринку [24; 25, с.224].

Особливого значення КСВ набуває в антикризовому управлінні, коли довіра та репутація бізнесу можуть піддаватися ризику, а відповідальні практики допомагають зберегти життєздатність компанії [26, с.260].

Окремої уваги потребує цифрова відповідальність ресторанів, яка включає етичне використання цифрових сервісів, захист персональних даних та прозорість у цифровій взаємодії з клієнтами. Вона стає новим вектором КСВ в умовах диджиталізації ресторанного бізнесу» [23].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є ключовим елементом сучасного управління підприємствами ресторанного бізнесу, що забезпечує їх сталий розвиток та соціальну відповідальність перед суспільством.

1.3. Оцінка стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності

Оцінювання ефективності стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства із врахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) потребує комплексного методичного підходу, що дозволяє враховувати не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти їх функціонування. В умовах трансформації національної економіки та глобальних викликів, зокрема зростання соціальних очікувань споживачів та тиску регуляторів, особливої актуальності набуває розробка методології оцінювання ефективності впровадження КСВ-стратегій та їхнього впливу на сталий розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Система оцінювання стратегічного розвитку таких підприємств має базуватися на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що забезпечує комплексне розуміння рівня реалізації принципів соціальної відповідальності. Якісні методи дозволяють глибше дослідити потреби цільових соціальних

груп, позиції стейкхолдерів, а також соціальний, економічний та політичний контекст впровадження КСВ у ресторанному бізнесі [27, с.164].

Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням КСВ зазвичай передбачають застосування системи показників, які можуть бути класифіковані як кількісні та якісні, зовнішні й внутрішні, фінансові та нефінансові. Одним із найбільш ефективних інструментів для комплексної оцінки є система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінити економічну результативність, рівень задоволеності клієнтів, внутрішні процеси та перспективи розвитку з урахуванням соціальної відповідальності.

У міжнародній практиці поширеними є стандартизовані підходи до звітності з КСВ, зокрема стандарти GRI (Global Reporting Initiative), AA1000 (AccountAbility) та SA8000 (Social Accountability). Вони охоплюють різні напрями соціальної відповідальності – від дотримання трудових прав до екологічної сталості. Найбільш розповсюдженим є стандарт GRI, яким користуються близько 75% провідних компаній світу, зокрема в галузі гостинності та громадського харчування [28].

Для системної оцінки рівня інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку підприємств ресторанного господарства доцільно застосовувати модель оцінювання соціальної та екологічної відповідальності бізнесу (SERB), розроблену Ю. Силкіною [29, с.365-366]. Дана модель охоплює п'ять ключових показників, які дозволяють комплексно оцінити ступінь впровадження КСВ у діяльність закладів ресторанної сфери (див. рис. 1.3).

Під час аналізу ефективності реалізації КСВ-стратегії в ресторанному бізнесі доцільно враховувати низку узагальнюючих критеріїв, зокрема:

1. Результативність – співвідношення отриманих результатів до поставлених цілей (наприклад, скорочення заборгованості перед бюджетом чи контрагентами);

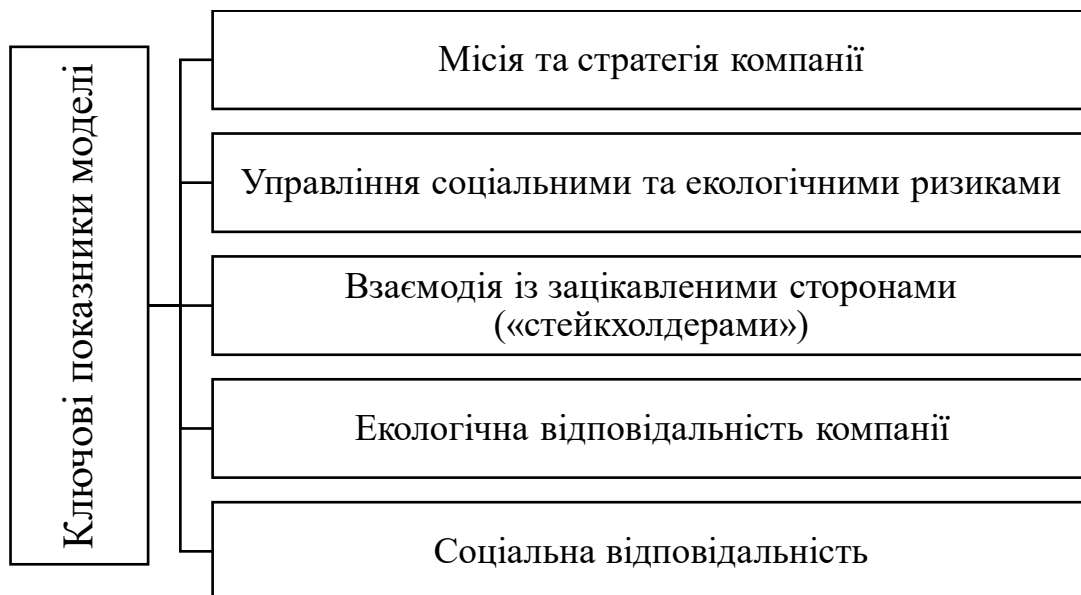


Рис. 1.3. Модель оцінки соціальної та екологічної відповідальності бізнесу

Джерело: складено автором на основі [29, с.365-366]

2. Економічність – співвідношення досягнутих результатів до обсягу використаних ресурсів.

3. Доцільність – відповідність стратегічних цілей реальним соціальним потребам і викликам, які існують у середовищі функціонування підприємства.

4. Ефективність управління – оцінювання співвідношення операційних результатів (доходів або чистого прибутку) до витрат на адміністрування, збут та оплату праці персоналу згідно з показниками фінансової звітності [29, с. 364].

Для повноцінного оцінювання стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів КСВ необхідно сформулювати систему показників, яка охоплювала б усі ключові аспекти соціальної відповідальності. Нижче подано адаптовану систему індикаторів для оцінки рівня імплементації КСВ у стратегію розвитку закладів ресторанного господарства (див. табл. 1.3).

Аналіз запропонованих показників дає змогу здійснити комплексну оцінку рівня інтеграції принципів КСВ у стратегічний розвиток підприємств

ресторанного господарства, а також визначити ключові напрями для вдосконалення їх соціально відповідальної діяльності.

Таблиця 1.3

Система показників для оцінки рівня впровадження принципів КСВ
у стратегію розвитку підприємств ресторанного господарства

Аспект КСВ	Показники	Метод оцінки
Економічний	Прозорість фінансової звітності; частка соціальних інвестицій у загальному обсязі інвестицій; економічний вплив на місцеву громаду (наприклад, працевлаштування місцевих жителів)	Кількісні методи, аналіз фінансової звітності
Соціальний	Умови праці персоналу; забезпечення соціальних гарантій; програми навчання та підвищення кваліфікації; підтримка соціальних ініціатив у місцевій громаді	Опитування працівників, експертні оцінки, аналіз соціальних звітів
Екологічний	Впровадження енергоощадного обладнання; скорочення харчових відходів; участь у програмах з екологічної відповідальності (наприклад, сортування сміття, мінімізація пластику)	Екологічний аудит, аналіз звітів з охорони довкілля
Ринковий	Якість та безпечність страв і обслуговування; рівень задоволеності клієнтів; етична взаємодія з постачальниками та партнерами	Опитування клієнтів, аналіз відгуків, експертні оцінки
Інформаційний	Публічність інформації про КСВ-діяльність на офіційних ресурсах; наявність нефінансових (соціальних, екологічних) звітів; відкритість у взаємодії зі споживачами та громадою	Контент-аналіз, індекс прозорості

Джерело: складено автором на основі [20; 29]

Важливим елементом методичного забезпечення оцінювання стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства є вибір ефективного інструментарію для аналізу реалізації КСВ. Серед основних методів, що застосовуються у сучасній практиці, варто виокремити:

- SWOT-аналіз соціальних аспектів діяльності підприємства;
- бенчмаркінг КСВ-практик конкурентів;
- моніторинг взаємодії зі стейкхолдерами;
- аналіз соціального та екологічного впливу;
- оцінку репутаційних ризиків.

Для визначення рівня інтеграції принципів КСВ у стратегію розвитку підприємств ресторанного господарства доцільно використовувати підхід, що базується на оцінці життєвого циклу КСВ. Виділяють такі основні стадії: розробка концепції КСВ, впровадження перших проєктів, зростання соціальної активності, зрілість системи КСВ та етап зниження активності [28].

Оцінювання ефективності соціального інвестування варто здійснювати з позицій системного підходу, у межах якого соціальне середовище розглядається як динамічна система, що взаємодіє з оточенням, адаптується до змін та зберігає цілісність при реалізації стратегічних цілей підприємства.

У науковій та практичній діяльності використовуються різні методики оцінки ефективності соціального інвестування. Найбільш поширеними серед них є:

- інтегрована система аудиту корпоративної стійкості;
- оцінка результативності взаємодії з ключовими стейкхолдерами;
- розрахунок якісних та кількісних індексів соціального інвестування [30, с. 233].

Оскільки прямі фінансові результати від реалізації КСВ-заходів зазвичай важко оцінити у грошовому вираженні, доцільно акцентувати увагу на нематеріальних перевагах [30, с. 233-234]. Для підприємств ресторанного господарства це, зокрема: підвищення репутації серед клієнтів, зниження управлінських ризиків, зменшення витрат на залучення та утримання персоналу, розширення можливостей виходу на нові ринки завдяки дотриманню міжнародних стандартів КСВ, а також зростання обсягів реалізованих послуг.

Важливим критерієм оцінки ефективності КСВ-стратегій є їхній вплив на фінансово-економічні показники підприємства. Дослідження свідчать, що компанії, які впроваджують КСВ, демонструють вищі фінансові результати порівняно з тими, хто ігнорує соціальну відповідальність: дохід на інвестований капітал зростає до 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, з продажів – на 2,79%, а прибуток – на 63,5% [21, с. 502].

Для досягнення максимальної ефективності реалізації КСВ у підприємствах ресторанного господарства доцільно зосередитися на покращенні якості послуг, розвитку зворотного зв'язку з клієнтами, використанні сучасних каналів обслуговування та підвищенні рівня обізнаності споживачів.

Сучасні дослідження відображають еволюцію підходів до оцінювання КСВ у туристичній галузі, зокрема – перехід від макropідходів до мікроперспектив аналізу [31]. Така трансформація вплинула й на методичні засади стратегічного розвитку підприємств, зокрема у сфері гостинності та ресторанного господарства.

У науковій літературі виокремлюють чотири основні підходи до оцінки КСВ:

1. Оцінка результативності реалізації КСВ;
2. Аналіз внутрішньої політики КСВ;
3. Розгляд через призму ділової етики;
4. Оцінка у контексті сталого розвитку та екологічного впливу [31].

Ці підходи передбачають застосування різноманітних методик та індикаторів, що дає змогу здійснювати комплексну оцінку ефективності КСВ-стратегій. Актуальним є також розширення географії досліджень – від зосередженості на розвинених країнах до охоплення держав, що розвиваються (Китай, Індія, Туреччина тощо), що підвищує універсальність і адаптивність методів оцінювання [31].

Для підприємств ресторанного господарства, як і для туристичних компаній, важливо враховувати тематику поведінки споживачів, вплив КСВ на фінансові результати, стратегічні аспекти соціальної відповідальності, її сприйняття працівниками та клієнтами, а також роль КСВ у кризовому менеджменті, зокрема у періоди нестабільності, як-от пандемія COVID-19.

Варто відзначити, що сучасні дослідження дедалі частіше фокусуються не лише на факті впровадження КСВ, а на оцінці її реального впливу. Часто підприємства розглядають соціальну відповідальність як інструмент

зменшення витрат або покращення репутації, а не як засіб досягнення соціально значущих результатів [31].

Важливою складовою методичного забезпечення є концепція стратегічної корпоративної соціальної відповідальності (S-CSR), яка передбачає впровадження КСВ-практик, тісно пов'язаних з основною діяльністю та ключовими компетенціями підприємства. Такий підхід сприяє одночасному створенню соціальної та бізнес-цінності у довгостроковій перспективі [32]. Модель стратегічної КСВ поєднує чотири концептуальні підходи: створення спільної цінності, розширену теорію стейкхолдерів, ресурсно-орієнтований підхід та ідею відповідності КСВ основному бізнесу. У туристичній галузі, зокрема в готельно-ресторанній сфері, такий підхід може виступати джерелом сталих конкурентних переваг [32].

Для якісного оцінювання стратегічного розвитку підприємств у сфері туризму й гостинності з урахуванням принципів КСВ доцільно враховувати ступінь відповідності КСВ-ініціатив основному бізнесу. Так, наприклад, готельна мережа Marriott реалізувала програму підготовки персоналу з виявлення випадків торгівлі людьми – проблема, яка напряду пов'язана з операційною діяльністю готелів, де співробітники мають доступ до спостереження за поведінкою гостей і середовищем [32].

Наукові дослідження свідчать, що суспільство позитивніше сприймає ті КСВ-ініціативи, які водночас сприяють соціальному добробуту, екологічній відповідальності та створюють економічну цінність для бізнесу, що підтверджує ефективність підходу стратегічної КСВ [23].

Під час розроблення методичних підходів до оцінювання стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів стратегічної КСВ (S-CSR) доцільно враховувати такі ключові аспекти:

1. Визнання важливості одночасного створення соціальної та економічної цінності в довгостроковій перспективі як основи сталого розвитку ресторанного бізнесу.

2. Забезпечення того, щоб ключові стейкхолдери (споживачі, працівники, постачальники, громада) реально відчували користь від реалізованих КСВ-ініціатив.

3. Орієнтація на кілька стратегічно важливих напрямів соціальної відповідальності (наприклад, зменшення харчових відходів, підтримка місцевих виробників, підвищення якості харчування), замість надмірного розширення сфери зусиль.

4. Відкрите інформування громадськості про КСВ-діяльність підприємства, за умови наявності продуманої довгострокової стратегії та щирого прагнення до сталого розвитку.

5. Розробка і впровадження дієвих механізмів оцінки ефективності КСВ-стратегій, з особливим акцентом на соціальний вплив та зміну поведінки споживачів і працівників.

Також в контексті предмету нашого дослідження важливо згадати такий сучасний інструмент для виміру управлінських рішень, який в більшому ступені сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнесу, як ESG-концепцію. ESG-концепція (від англ. *Environmental, Social, Governance*) – це система підходів до управління підприємством, яка базується на інтеграції трьох ключових чинників: екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G). ESG-підхід розширює цей підхід, перетворюючи КСВ із переважно комунікаційного інструменту в цілісну систему управлінських рішень, яку можна вимірювати, оцінювати та інтегрувати у фінансову звітність.

У ресторанному бізнесі впровадження ESG-підходів дозволяє:

- формувати позитивний імідж бренду серед свідомих споживачів;
- зменшувати операційні ризики (екологічні штрафи, плинність персоналу, репутаційні втрати);
- залучати інвестиції, оскільки багато фондів та банків оцінюють ESG-рейтинг підприємства перед ухваленням фінансових рішень;

- забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах зростання регуляторних вимог та очікувань громадськості [33, с.57].

Таким чином, ESG-концепція у ресторанному бізнесі є не лише відображенням соціально відповідальної моделі господарювання, але й ефективним інструментом стратегічного управління, який поєднує економічні цілі з екологічними, соціальними та етичними стандартами. Її реалізація сприяє формуванню довготривалих цінностей для всіх учасників ринку.

Таким чином, методичне забезпечення оцінювання стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів КСВ має ґрунтуватися на багатовимірному підході, що охоплює різні точки зору – споживачів, працівників, власників, партнерів та інших ключових стейкхолдерів. Такий підхід дає змогу не лише оцінювати ефективність реалізованих КСВ-ініціатив, а й інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку підприємства. Це, у свою чергу, сприятиме досягненню довгострокового успіху, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку у сфері ресторанного бізнесу.

Висновок до розділу 1.

Розглянуто сутність стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства як ключового механізму забезпечення їхньої конкурентоспроможності та адаптивності. Визначено основні характеристики цього процесу: довгострокова орієнтація, інноваційність, гнучкість, якість сервісу та ефективне використання ресурсів. Окрему увагу приділено специфіці функціонування підприємств у кризових умовах, зокрема під час війни в Україні. Обґрунтовано роль гнучкого стратегічного управління як бази для формування конкурентних переваг та досягнення сталого розвитку.

Також проаналізовано сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як невід'ємної складової стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства та її більш сучасний інструмент – ESG-концепцію, який розширює КСВ. Визначено багатовимірний характер КСВ, що охоплює соціальні, екологічні, етичні та економічні аспекти. Здійснено оцінку значення КСВ для формування позитивного іміджу, підвищення довіри споживачів, залучення персоналу та інвесторів. Обґрунтовано, що інтеграція КСВ у бізнес-стратегію зміцнює конкурентоспроможність і адаптивність підприємств, особливо в умовах криз.

Обґрунтовано оцінку стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням принципів КСВ як важливого чинника підвищення їхньої конкурентоспроможності та сталості розвитку. Визначено ключові методи оцінювання, зокрема кількісні та якісні підходи, а також стандартизовані системи звітності і сучасні інструменти моніторингу соціальних ініціатив. Розглянуто застосування моделей Balanced Scorecard, SERB та індексів соціального інвестування для комплексного аналізу інтеграції КСВ у стратегію підприємства. Обґрунтовано позитивний вплив реалізації КСВ-стратегій на нематеріальні активи, такі як репутація і лояльність клієнтів, а також на фінансово-економічні показники, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності і сталому розвитку підприємств ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОЛОЖЕННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» НА РИНКУ ЗАКЛАДІВ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Макдональдз юкрейн ЛТД» та аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства

McDonald's – це всесвітньо відома мережа ресторанів швидкого обслуговування, яка займає провідні позиції на локальних ринках у багатьох країнах світу. Українське представництво компанії розташоване в місті Києві – столиці України. Воно виконує не лише функцію регіонального офісу, а й виступає центром прийняття ключових управлінських рішень та ініціатором стратегічних дій, спрямованих на розвиток ринку [34].

За даними джерела [35] підприємство з іноземними інвестиціями "МакДональдз Юкрейн Лтд" (ЄДРПОУ 23744453) є дочірньою компанією McDonald's Corporation в Україні. Зареєстроване 5 грудня 1995 року в місті Київ, воно функціонує як іноземне підприємство з іноземним капіталом. Єдиним засновником є компанія "McDonald's Europe Limited" зі Сполученого Королівства, яка володіє 100% статутного капіталу підприємства, що становить 2 821 653 448,99 грн.

Основним видом діяльності компанії відповідно до КВЕД є 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Крім того, підприємство здійснює діяльність за іншими КВЕДами, зокрема:

- 56.30 – Обслуговування напоями;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 73.11 – Рекламні агентства;
- 73.12 – Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

- 82.99 – Надання інших допоміжних комерційних послуг.

На основі фінансової звітності [35] охарактеризуємо ключові показники господарської діяльності підприємства у 2021-2023рр., що визначають його фінансовий стан. Нами навмисно був обраний такий період, для того щоб проаналізувати яким чином, в контексті аналізу фінансово-господарської діяльності, ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», пододала вплив військових дій в Україні та призупинення діяльності компанії (орієнтовно з 1 березня 2022р. по серпень 2022р.). Результати розрахунків наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників ресурсного потенціалу підприємства та ефективності управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг, тис. грн	11 093 306	3 262 791	12 946 940
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт і послуг, тис. грн	4 837 489	1 599 708	5 838 987
3	Валовий прибуток, тис. грн	6 255 817	1 663 083	7 107 968
4	Адміністративні витрати, тис. грн	509 575	539 315	628 029
5	Витрати на збут, тис. грн	4 439 368	3 057 182	5 239 121
6	Операційний прибуток, тис. грн	1 305 104	304 937	2 920 818
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	678 840	304 937	2 920 818
8	Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	69 654	118 820	196 488
9	Власний капітал на кінець періоду, тис. грн	901 801	2 821 853	2 821 653
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	3 233 733	3 041 237,5	4 703 731,5
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1 851 933	1 464 349,5	1 224 131
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	450 900,5	421 094	421 009
13	Коефіцієнт оборотності активів (п.1/п.10)	1,17	1,07	2,75
14	Оборотність оборотних активів (п.1/п.11)	2,05	2,23	10,58
15	Рентабельність продажів за чистим фінансовим результатом, % ((п.8/п.1)×100)	1,84	3,64	1,52
16	Рентабельність власного капіталу за прибутком до оподаткування, % ((п.7/п.12)×100)	7,53	10,81	10,35

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [35]

Отже, у 2021 році ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» демонструвала добрі показники рентабельності з відносно стабільною маржею прибутку та віддачею на власний капітал. У 2022 році під впливом несприятливих чинників компанія зазнала істотного зниження доходів, проте в 2023 році відбулося стрімке відновлення: прибуток досяг 1 291 628 тис. грн, маржа зросла до 9,98%, а рентабельність капіталу – до 38,85%. Такі результати свідчать про ефективну зміну стратегії, посилення контролю витрат та активне розширення ринку. Зростання середньорічної вартості активів до 5 541 746 тис. грн. у 2023 році свідчить про поступовий розвиток та довгострокові інвестиції, пов'язані з відкриттям нових закладів та модернізацією обладнання.

Не наводячі дані в таблиці, зробимо аналітичну оцінку фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021–2023 роки:

- Структура капіталу: Власний капітал щорічно зростає: з 2 879 717 тис. грн у 2021 році до 3 935 241 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зміцнення фінансової автономії підприємства. Позиковий капітал збільшився в 2022 році, але знизився в 2023 році, що може вказувати на поступову оптимізацію структури джерел фінансування та зменшення фінансових ризиків.

- Структура активів. Необоротні активи зростали, зокрема у 2023 році (до 3 241 746 тис. грн), що підтверджує наявність довгострокових інвестицій у розвиток (відкриття нових ресторанів, оновлення техніки). Оборотні активи також зросли, що пов'язано із зростанням дебіторської заборгованості та запасів, які можуть свідчити про зміну стратегій продажу та управління логістикою.

- Грошові кошти. Коливання обсягів грошових коштів вимагають ретельного управління ліквідністю для забезпечення безперебійної операційної діяльності та покриття ризиків.

- Оборотний капітал. Збільшення власних оборотних коштів до 3 105 489 тис. грн у 2023р. свідчить про зміцнення фінансової гнучкості підприємства в короткостроковій перспективі.

Проведемо аналіз змін внутрішньої структури та фінансової стійкості ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» на основі фінансової звітності [35].
Результати розрахунків подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз відносних показників фінансової стійкості
ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у 2021-2023 роках

№	Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023
1.	Коефіцієнт автономії (норма $\geq 0,5$)	Власний капітал / Усього активів	0,6927	0,7185	0,7101
2.	Коефіцієнт мобільності активів	Оборотні активи / Необоротні активи	0,7637	0,7714	0,7095
3.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (норма $\geq 0,1$)	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,8245	0,8686	0,7891
4.	Коефіцієнт фінансового ризику (норма ≤ 1)	Позиковий капітал / Власний капітал	0,2677	0,2604	0,1974
5.	Забезпеченість запасів власними коштами (норма ≥ 1)	Власні кошти / Запаси	6,781	6,807	6,901
6.	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	Дебіторка / Кредиторка	0,449	0,477	0,74

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [35]

Проведемо аналітичну оцінку фінансової стійкості ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у 2021–2023 рр.:

Коефіцієнт автономії щороку перевищував поріг 0,7, що свідчить про низьку залежність компанії від зовнішнього фінансування. Основу джерел активів становить власний капітал, що забезпечує високу фінансову самостійність та стійкість до зовнішніх коливань фінансового ринку.

Коефіцієнт мобільності активів коливався в межах 0,71–0,77, демонструючи збалансовану структуру активів. Це означає, що підприємство ефективно поєднує довгострокові інвестиції з достатнім обсягом оборотних коштів, необхідних для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу стабільно перевищував нормативне значення (0,78–0,87), що свідчить про високу частку власних

оборотних коштів у структурі капіталу. Це надає гнучкості у використанні фінансових ресурсів відповідно до потреб бізнесу.

Коефіцієнт фінансового ризику демонстрував стійке зниження протягом трьох років (з 0,27 до 0,20), що свідчить про поступове зменшення частки позикового капіталу в структурі фінансування. Це зменшує боргове навантаження та ризики фінансових труднощів.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами істотно перевищував одиницю, що свідчить про ефективне управління запасами та відсутність ризику надмірного капіталовкладення в матеріальні ресурси.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості залишалось стабільним (від 0,45 до 0,74), що вказує на збалансовану політику підприємства у сфері розрахунків з контрагентами. Компанія ефективно управляє грошовими потоками, своєчасно використовуючи кредиторське фінансування та підтримуючи контроль над дебіторською заборгованістю.

Отже, на основі цього можна зробити висновок, що у 2021–2023 рр. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» продемонструвало високу фінансову стійкість, завдяки раціональній структурі капіталу, ефективному управлінню активами та низькому рівню боргового навантаження. Однак, для підтримки фінансової стабільності на довгострокову перспективу доцільно постійно моніторити показники, динамічно коригувати політику щодо запасів та дебіторської заборгованості та адаптувати фінансове планування до змін ринкового середовища.

На основі даних фінансової звітності здійснено оцінку впливу змін зовнішніх компонентів фінансового стану підприємства на його платоспроможність. Розрахунки наведені в таблиці 2.3.

Проведемо аналітичну оцінку платоспроможності ПП «МакДональдз Юкрейн» у 2021–2023 роках:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності впродовж аналізованого періоду демонструє позитивну динаміку – зростання з 0,97 у 2021 році до 1,55 у 2023 році. Значення перевищують рекомендовану межу, що свідчить про наявність

достатніх грошових коштів для оперативного покриття короткострокових зобов'язань. Це зменшує ймовірність ліквідних ризиків у випадку раптових коливань на ринку чи потреби в термінових виплатах постачальникам.

Таблиця 2.3

Аналіз показників платоспроможності
ПІІ «МакДональдз Юкрейн» у 2021-2023 роках

№	Показник	Метод розрахунку	На кінець періоду		
			2021	2022	2023
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	Грошові кошти та їх еквіваленти : Поточні зобов'язання	0,9701	1,2101	1,5491
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Дебіторська заборгованість) : Поточні зобов'язання	1,6179	1,7720	1,9067
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	Оборотні активи : Поточні зобов'язання	3,5541	4,6114	2,0500

Джерело: розраховано автором на основі звітних даних підприємства [35]

Коефіцієнт швидкої ліквідності стійко перевищує норматив (1,62 у 2021 р. до 1,91 у 2023 р.), що свідчить про високий рівень ліквідності навіть без урахування товарно-матеріальних запасів. Компанія має достатньо грошових коштів та дебіторської заборгованості, щоб ефективно покривати короткострокові зобов'язання. Це свідчить про ефективну політику управління дебіторською заборгованістю та короткостроковими активами.

Коефіцієнт загальної ліквідності також перевищує нормативне значення у всі роки, хоча у 2023 році спостерігається зниження з 4,61 до 2,05. Незважаючи на зменшення, рівень платоспроможності залишається прийнятним. Тим не менш, компанії доцільно контролювати якість оборотних активів, щоб уникнути накопичення неліквідних запасів або проблемної дебіторки, що може спотворити реальний стан ліквідності.

Отже, у 2021–2023 роках підприємство демонструє стабільний рівень короткострокової платоспроможності. Високі значення коефіцієнтів

ліквідності свідчать про достатню фінансову гнучкість та здатність до виконання поточних зобов'язань. Однак, задля збереження фінансової стійкості в умовах ринкових змін компанії варто посилити моніторинг якості оборотних активів та вдосконалити політику управління грошовими потоками.

Далі, без графічного зображення, проведемо оцінку змін у циклі обігу оборотного капіталу та їх вплив на платоспроможність підприємства. Використання формули дає змогу оцінити вплив зміни оборотності оборотних активів на потребу в додатковому капіталі чи вивільнення коштів:

$$\text{Вивільнення (або додаткове залучення) оборотного капіталу} = \text{Чистий дохід від реалізації продукції} \times (\text{Оборотність оборотних активів за звітний рік} - \text{за попередній рік}) / 365 \quad (2.1)$$

У 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 11,09 (у 2021 році) до 2,97. Розрахунок: $11\,093\,306 \times (2,97 - 11,09) / 365 \approx -247\,372,47$ тис. грн

Негативне значення свідчить про те, що підприємство було змушене додатково залучити близько 247,4 млн грн для забезпечення поточного обігу. Це вказує на зниження ефективності використання оборотних активів і зростання тиску на обіговий капітал. Причинами могли бути уповільнення обігу запасів, затримки у надходженні коштів від дебіторів тощо.

У 2023 році ситуація значно покращилася: коефіцієнт оборотності зріс до 10,58. Розрахунок: $12\,946\,955 \times (10,58 - 2,97) / 365 \approx 269\,935,14$ тис. грн

Позитивне значення означає вивільнення близько 269,9 млн грн оборотного капіталу. Це свідчить про підвищення ефективності управління активами, пришвидшення обігу запасів і дебіторської заборгованості та загальне покращення грошового обігу.

Таким чином, у період з 2021 по 2023 рік спостерігались суттєві коливання оборотності оборотного капіталу:

- У 2022 році різке падіння оборотності призвело до збільшення тривалості періоду обігу з 32,91 до 122,9 днів. Коефіцієнт оборотності запасів

знизився з 31,69 до 8,16, що спричинило накопичення нереалізованих запасів і замороження значного обсягу коштів.

- У 2023 році відбулось покращення: оборотність оборотних активів зросла до 10,58, обсяг вивільнених коштів сягнув майже 270 млн. грн. Період обігу запасів скоротився до 12,69 днів, що свідчить про ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Отже, можна зробити висновок, динаміка показників ПІІ «МакДональдз Юкрейн» за 2021-2023рр. свідчить про критичну роль управління оборотним капіталом у забезпеченні фінансової стабільності:

- у періоди сповільнення обігу компанії необхідно вживати заходів для прискорення продажу запасів, оптимізації політики дебіторської заборгованості, покращення умов розрахунків із постачальниками;

- у сприятливі періоди – ефективно перерозподіляти вивільнені кошти на розвиток або покриття фінансових зобов'язань.

Таким чином, системний контроль за елементами оборотного капіталу (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) та гнучке реагування на зміни є запорукою фінансової стійкості ПІІ «МакДональдз Юкрейн» й підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

В кінці проведемо аналіз змін чистої рентабельності активів ПІІ «МакДональдз Юкрейн» за 2022-2023рр. Для оцінки змін рівня чистої рентабельності активів досліджуваного підприємства проведено факторний аналіз із застосуванням даних таблиці 2.4.

За розрахунками: вплив рентабельності продажів на зміну рентабельності активів: $0,7397 \times 0,7477 = 55,3\%$; вплив оборотності активів на зміну рентабельності активів: $0,0998 \times 1,5886 = 15,85\%$. Зробимо висновки:

1. Значне покращення рентабельності та прибутковості активів. У 2023 році підприємство пододало кризу збитковості: чистий прибуток зріс на понад 3,3 млрд грн та перейшов із негативного значення в прибуткове. Рентабельність активів зросла з -47,84% до 23,31%, що свідчить про ефективне

використання активів. Це стало можливим завдяки оптимізації витрат, удосконаленню товарного асортименту та активнішій маркетинговій політиці.

Таблиця 2.4

Аналіз впливу факторів на зміну рентабельності активів

ПП «МакДональдз Юкрейн» за 2022-2023рр.

№	Показник	2022	2023	Зміна (+)	Через прибутковість продажів	Через оборотність активів
1	Чистий прибуток, тис. грн	-2 087 860	1 291 628	+3 379 488		
2	Чистий дохід, тис. грн	3 262 791	12 946 955	+9 684 164		
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн	4 363 558	5 541 746	+1 178 188		
4	Рентабельність активів (ряд. 1 / ряд. 3)	-0,4784	0,2331	+0,7115		
5	Рентабельність продажів (ряд. 1 / ряд. 2)	-0,6399	0,0998	+0,7397	0,5531	
6	Оборотність активів (ряд. 2 / ряд. 3)	0,7477	2,3363	+1,5886		0,1585

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства [35]

2. Вирішальну роль відіграє рентабельність продажів. Показник рентабельності продажів покращився з -63,99% до 9,98%, що забезпечило 55,3% зростання загальної рентабельності активів. Це свідчить про значне покращення маржинальності бізнесу, ймовірно завдяки впровадженню нових продуктів з високою доданою вартістю, вдалій ціновій стратегії та посиленню контролю витрат.

3. Зростання ефективності використання активів. Оборотноість активів зросла майже втричі – з 0,7477 до 2,3363, що дало ще 15,85% приросту рентабельності активів. Це вказує на покращення в управлінні запасами, оптимізацію операцій та скорочення дебіторської заборгованості.

Таким чином, ПП «МакДональдз Юкрейн» варто й надалі:

- зосередитися на збереженні високої маржі за рахунок випуску прибуткових продуктів та вдосконалення цінової політики;

- впроваджувати сучасні системи управління (ERP) для оптимізації процесів виробництва, постачання та реалізації;
- поглиблювати співпрацю з постачальниками для покращення умов закупівель;
- підвищувати коефіцієнт використання основних засобів через ефективне планування завантаженості обладнання та технічного обслуговування.

Послідовна реалізація цих заходів сприятиме подальшому зростанню рентабельності активів, покращенню фінансової стійкості та зміцненню конкурентоспроможності ПП «МакДональдз Юкрейн» на ринку послуг швидкого обслуговування.

2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища ПП "Макдональдз юкрейн ЛТД" та характеристика існуючої стратегії підприємства

Компанія McDonald's Ukraine Limited уже багато років успішно функціонує на вітчизняному ринку швидкого харчування. Використовуючи потужний вплив глобального бренду McDonald's та ефективну реалізацію стандартизованої операційної моделі, підприємство забезпечило високу впізнаваність марки та широку клієнтську базу серед українських споживачів.

Розгалужена та стратегічно спланована мережа ресторанів охоплює ключові торговельні центри, транспортні вузли, густонаселені житлові райони у великих містах України. Це дозволяє забезпечити зручність і доступність обслуговування, формуючи ефективну систему громадського харчування, що відповідає сучасним вимогам споживачів.

У довгостроковій перспективі компанія поступово інтегрувала ресурси місцевих та міжнародних постачальників, сформувавши відносно стабільну систему постачання. Така модель дозволяє гарантувати безперебійне

забезпечення ресторанів якісними інгредієнтами та дотримання високих стандартів безпеки харчової продукції. Водночас, в умовах геополітичної нестабільності, зумовленої повномасштабною війною проти України, діяльність компанії в Україні стикається з безпрецедентними викликами. Ситуація ускладнює функціонування логістичних ланцюгів, впливає на поведінку споживачів і вимагає адаптації бізнес-моделі до кризових умов ведення господарської діяльності.

Окрім результатів виробничо-фінансової діяльності, про характер внутрішнього середовища може свідчити система управління компанією та її кадровий потенціал. Компанія ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» має розгалужену мережу ресторанів швидкого обслуговування по всій Україні. Станом на 2024 рік мережа налічує 109 працюючих ресторанів у 36 населених пунктах країни [34]. Організаційну структуру управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» зображено на рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» станом на кінець 2024р.

Джерело: складено автором на основі [34]

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» функціонує як дочірнє підприємство глобальної корпорації McDonald's Corporation та має централізовану структуру управління, що поєднує елементи вертикальної інтеграції з гнучкими механізмами адаптації до локального ринку. Згідно з інформацією з ЄДРПОУ та відкритих джерел [34, 35], юридично підприємство зареєстроване у формі приватного підприємства з іноземними інвестиціями, що забезпечує прямий контроль та фінансову підтримку з боку материнської компанії.

На чолі управлінської структури перебуває генеральний директор, який відповідає за реалізацію стратегії розвитку, операційне управління, а також взаємодію з центральним офісом McDonald's у США та європейськими регіональними підрозділами. Станом на 2024 рік директором ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є Юлія Бадритдінова, яка має значний досвід управління у сфері фаст-фуду та працює на керівній посаді з 2019 року [34].

Організаційна структура підприємства передбачає наявність кількох функціональних департаментів, зокрема:

- операційного департаменту (керує мережею ресторанів по всій Україні);
- департаменту маркетингу;
- логістичного та постачального департаменту;
- відділу персоналу та навчання;
- фінансово-економічного відділу.

Схема організаційної структури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», представлена на рис.2.1. демонструє централізовану модель управління з ключовими функціональними департаментами, підпорядкованими генеральному директору. Така структура забезпечує ефективну координацію та стандартизацію діяльності підприємства на національному рівні.

Компанія активно впроваджує стандарти McDonald's щодо якості, обслуговування, чистоти та цінності (QSC&V) на локальному рівні. Завдяки жорсткій вертикальній координації всередині компанії вдається підтримувати уніфіковані стандарти обслуговування в усіх закладах.

Зважаючи на геополітичну нестабільність, структура управління також адаптована до кризових умов, зокрема шляхом делегування повноважень регіональним менеджерам та впровадження гнучкого планування відкриття/закриття ресторанів у зонах підвищеного ризику.

На рис.2.2. зображено діаграму, що демонструє динаміку чмсельності працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у 2021–2024 роках.

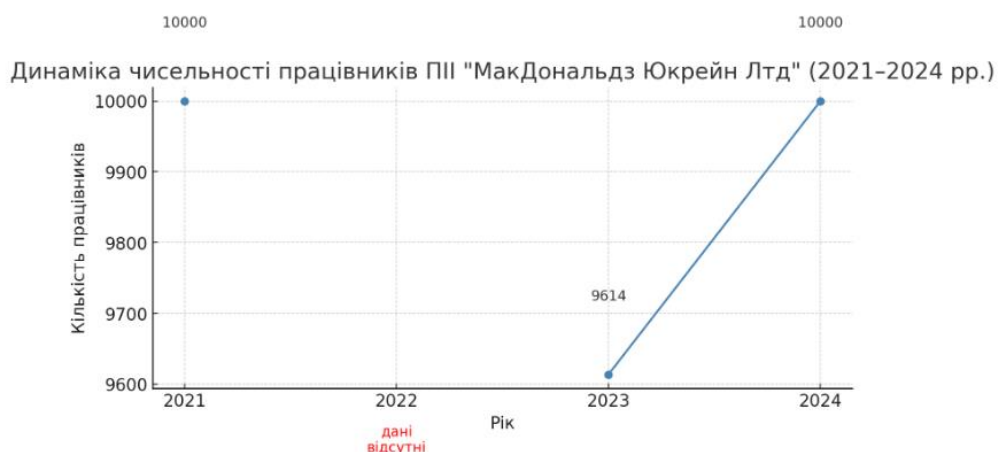


Рис. 2.2. Діаграма зміну чисельності працівників ПП «МакДональдз Україн Лтд» у 2021–2024 роках.

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії [34, 35]

Зазначимо, що у 2022 році офіційні дані щодо чисельності персоналу в підприємстві відсутні, що відображено відповідним маркуванням на графіку; компанія тимчасово призупинила свою діяльність. У 2023 році кількість співробітників компанії зросла на 7% порівняно з попереднім роком, досягнувши 9 614 осіб. У 2024 році чисельність персоналу повернулася до довоєнного рівня, становлячи приблизно 10 000 працівників [34, 35]. Ці дані свідчать про стабільність та поступове відновлення операційної діяльності компанії в умовах складної економічної ситуації.

Проведемо аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ПП «МакДональдз Україн» за допомогою PESTEL-підходу (див. табл.2.5).

Таблиця 2.5.

PESTEL-аналіз для діяльності ПП «МакДональдз Україн»

№	Фактор	Зміст
1.	Політичні чинники	Військовий конфлікт спричинив значні руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів та зростання витрат на транспортування. Уряд України запровадив податкові пільги та програми субсидій для підтримки бізнесу. Посилено контроль за якістю харчових продуктів, що вимагає підвищення стандартів безпеки та додаткового навчання персоналу.
2.	Економічні чинники	Економічна рецесія, викликана війною, спричинила падіння ВВП та купівельної спроможності населення, зниження попиту на фаст-фуд. Інфляція, зростання цін на енергоносії, продукти, оплату праці, а також валютні коливання негативно впливають на прибутковість компанії та ускладнюють формування стабільної цінової політики.

3.	Соціальні чинники	Через масову міграцію та зміни у структурі населення зменшилась щільність у багатьох містах, що вплинуло на відвідуваність ресторанів. Набирає сили тренд на здорове харчування, що змушує McDonald's адаптувати меню. Компанія активно інтегрує локальні культурні елементи у маркетингову стратегію та дизайн ресторанів.
4.	Технологічні чинники	McDonald's впроваджує цифрові рішення: онлайн-замовлення, мобільні додатки, партнерства зі службами доставки. Інвестує в інноваційні технології приготування їжі. Однак, підвищуються ризики витоку даних і кібератак, що потребує зміцнення кібербезпеки.
5.	Екологічні чинники	Компанія реалізує екологічні ініціативи: впровадження енергоощадного обладнання, використання біорозкладної упаковки, зменшення харчових відходів. Хоча це потребує додаткових інвестицій, такі дії формують позитивний імідж і підвищують конкурентоспроможність.
6.	Юридичні чинники	В умовах війни змінюється регуляторне середовище: посилення норм щодо продовольчої безпеки, захисту прав споживачів і трудових прав. McDonald's змушений постійно адаптувати внутрішню політику до змін у законодавстві (зокрема у сфері праці, гігієни та захисту даних). Крім того, спостерігається підвищення вимог до дотримання податкового законодавства та звітності.

Джерело: складено автором

Охарактеризуємо конкуренцію на ринку закладів швидкого обслуговування (фаст-фуду) України та визначимо зміст існуючої стратегії компанії. McDonald's стикається з потужною конкуренцією з боку KFC та Burger King. KFC активно використовує локалізовані маркетингові стратегії – спеціальні акції до українських свят, що підвищує впізнаваність бренду. Burger King орієнтується на нішеві сегменти, пропонуючи різноманітні комбінації бургерів, гнучку цінову політику та персоналізований підхід до обслуговування. Компанія активно використовує соціальні мережі для залучення клієнтів і підвищення лояльності.

В умовах такої конкуренції McDonald's змушена постійно вдосконалювати систему франчайзингу та адаптуватися до змін на ринку, підвищуючи власну гнучкість та конкурентоспроможність. Це включає оновлення асортименту, цифровізацію послуг та маркетингові ініціативи, орієнтовані на локального споживача.

Якщо говорити в цілому по Україні, то сфера ресторанного господарства в останні роки, починаючи від пандемії COVID-19, значно постраждала.

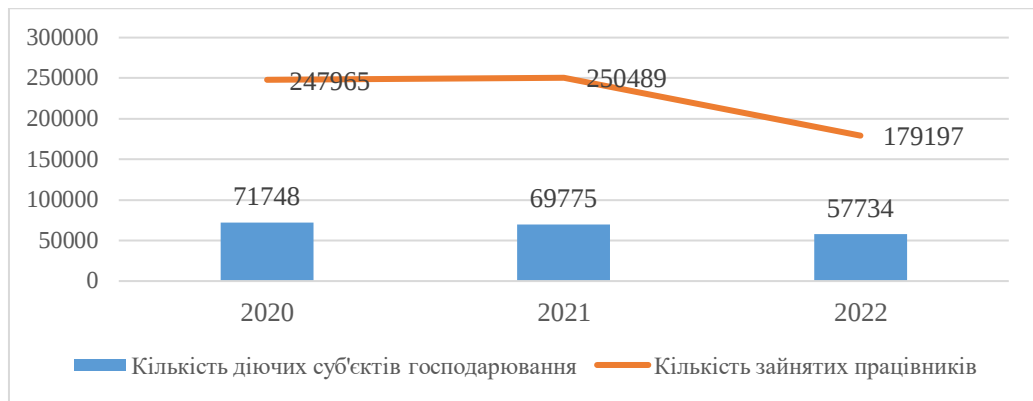


Рис. 2.3. Основні характеристики закладів ресторанного господарства в Україні в 2020-2022 рр.

Джерело: створено автором на основі даних Держкомстату [36]

Зазначені тенденції залишилися й з початком 2022 р. з відомими подіями. У 2023 році кількість закладів продовжувалась зменшуватися, але відбулося їхнє регіональне перерозподілення: на сході більшість закрилися, натомість біло відкрито понад 300 у Києві, 100 у Львові та 35 в Одесі.

Приділемо увагу тенденціям на ринку фаст-фуду на регіональному та місцевому рівнях, зокрема, в м.Одеса за допомогою статистичних даних та досліджень [37-39]. До пандемії й кількість закладів Одещини, й їхній товарообіг неодмінно показував зростання; але після неї склалася тенденція падіння темпів розвитку ресторанного бізнесу. У переважній більшості у структурі закладів харчування в Одесі переважають кафе та закусочні, розраховані на цільову аудиторію з середнім і нижче середнього прибутком. Популярними є й заклади швидкого обслуговування. На ринку ресторанних послуг Одеси пропонується широкий вибір кухонь, серед яких переважає ярко виражена національна ознака. До 95% закладів – це мікропідприємства з кількістю найманих працівників до 5-10 осіб та товарообігом не більше 2 млн.грн. на рік, хоча вони можуть занижувати свій дохід. Це відображає специфіку управління такими закладами [39].

З урахуванням того, що заклади швидкого харчування позиціонують себе за декількома напрямками, можна вважати, що ринок закладів швидкого обслуговування в м.Одеса нараховує кількість в межах 100 закладів (станом

на кінець 2024р.). На ринку закладів швидкого обслуговування м.Одеса працюють великі франчайзингові компанії, які працюють по регіонах України в цілому. Концентровано розташовані незалежні брендовані заклади швидкого обслуговування в центрі м.Одеса та поблизу транспортних вузлів (особливо біля залізниці). Значний потенціал у розвитку мають невеликі заклади ресторнного господарства (ЗРГ) та фаст-фуди, які розташовані в спальних районах. З точки зору гастрономічного туризму інтерес представляють заклади етнічної спрямованості.



Рис. 2.4. Типи закладів швидкого обслуговування в м.Одеса

Джерело: розроблено автором з використанням даних [37-39]

На рис. 2.4. нами зроблено спробу узагальнити типи закладів швидкого обслуговування, які працюють на ринку послуг ЗРГ в м.Одеса. В результаті ми побачили, що незважаючи на різноманітність представлених закладів, цей ринок в м.Одеса ще ненасичений. Також нами встановлено, що достатньо швидко заклади швидкого обслуговування м.Одеси налаштувалися на утримання клієнтів, підсилили маркетингову діяльність, впровадили нові форми обслуговування та повертаються до показників «доковідного» періоду, й навіть намагаються перевищити їх. Перспективними для України та Одеського регіону напрямами розвитку у сфері ресторанного бізнесу залишаються тренди, серед яких важливі: національних кухонь; підприємств,

що пропонують крафтові страви, втілення здорового способу харчування, приготування страв у присутності замовника, відкриття закладів харчування у форматі casual (т.зв. заклади середнього рівня), своєрідних закладів-фабрик та ринків тощо.

Використання інструменту SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити діяльність McDonald's в Україні (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ПІІ «МакДональдз Юкрейн»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Найвідоміший бренд у сфері фастфуду	1. Високий рівень плинності персоналу
2. Один із найбільш впізнаваних логотипів у світі	2. Залежність цін продукції від вартості постачання
3. 109 ресторанів по всій Україні	3. Відсутність ресторанів у деяких регіонах України
4. Модернізація закладів через нові технології та редизайн	4. Обмежена кількість інноваційних продуктів
5. Постійне вдосконалення якості продукції та контролю	5. Усталене уявлення про шкідливість фастфуду серед споживачів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Відкриття нових ресторанів у нових локаціях	1. Посилення конкуренції з боку KFC, Burger King та інших
2. Зменшення шкідливості продуктів (через зниження ступеня обробки)	2. Зміни цін на сировину від постачальників
3. Маркетингові кампанії для зниження негативного іміджу фастфуду	3. Ненадійність деяких постачальників
4. Запровадження нових продуктів (наприклад, сезонні акції)	4. Валютні коливання щодо гривні
5. Використання технологічних рішень в рекламі (push-сповіщення тощо)	5. Нестабільний рівень доходів населення
6. Розробка антикризових стратегій	6. Масовий перехід споживачів до здорового харчування
7. Співпраця з відомими брендами	7. Можлива неплатоспроможність банків, де розміщені кошти компанії
8. Використання натуральніших продуктів у приготуванні	
9. Участь у природоохоронних ініціативах	

Джерело: складено автором

До внутрішніх сильних сторін належать висока впізнаваність бренду, уніфіковані стандарти якості, ефективне управління та стандартизовані процеси, які сприяють зниженню витрат та швидкому масштабуванню. Проте компанія має і низку слабких місць: значна залежність від зовнішньоекономічних умов, часті коливання витрат, недостатній рівень

локальних інновацій, а також потреба у гнучкішій адаптації меню до смаків українських споживачів.

Зовнішнє середовище формує як перспективи, так й виклики. Попри економічні спади, зберігається потенціал зростання попиту на фастфуд – особливо у зв’язку з очікуваним економічним відновленням. Тренди цифровізації та сталого розвитку відкривають нові можливості: розширення онлайн-каналів продажів, запровадження екологічних продуктів і послуг.

Серйозну загрозу становить посилення конкуренції з боку глобальних гравців (KFC, Burger King), які активно оновлюють свої стратегії просування. До інших ризиків належать валютні коливання, зміни регуляторної політики та соціокультурних установок. Зазначені чинники знижують гнучкість цінової політики McDonald’s, обмежуючи можливість підвищення цін без втрати клієнтів.

Проведемо оцінку конкуренції в галузі діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн» в Україні.

Таблиця 2.7.

Рівень конкурентної боротьби у сфері фаст-фуду в Україні

Параметр	Високе значення	Середнє значення	Низьке значення
Кількість учасників ринку	Ринок насичений	Помірна насиченість	Невелика кількість гравців
Темпи зростання ринку	Стагнація або скорочення	Уповільнене, але стабільне зростання	Високі темпи зростання
Ступінь диференціації продукції	Стандартизовані продукти	Відмінні, але з ознаками стандартизації	Висока відмінність продуктів
Контроль за ціноутворенням	Жорстка конкуренція, ціни підвищити складно	Можливе помірне підвищення цін	Можливе значне підвищення цін
Комплексна оцінка (сума балів)	5	5	5

Джерело: складено автором на основі [13, 37]

Врахуємо значення показників, де: 4 бали – низький рівень конкуренції; 5–8 балів – середній рівень конкуренції; 9–12 балів – високий рівень конкуренції. Згідно з аналізом, рівень внутрішньої конкуренції в індустрії є помірним. Ринок McDonald’s в Україні характеризується високим рівнем

конкуренції та наявністю потенціалу для розвитку, однак можливості підвищення цін обмежені.

Отже, якщо говорити про стратегічний курс ПП «МакДональдз Юкрейн» в Україні можна зробити наступні висновки. Сьогодні ПП «МакДональдз Юкрейн» зосереджує зусилля на збереженні ринкової частки та зміцненні бренду через розширення мережі закладів, оптимізацію асортименту та активізацію маркетингових заходів. Попри певні досягнення, компанія стикається з викликами, спричиненими складною зовнішньоекономічною ситуацією: падінням продажів у періоди криз, збоїв в ланцюгах постачання та зростанням витрат. Це вимагає перегляду пріоритетів, посилення стратегічного управління ризиками та підвищення гнучкості реалізації стратегії відповідно до змін ринку, зокрема, за умов подальшого освоєння принципів КСВ в умовах сталого розвитку.

2.3. Аналіз впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність ПП "Макдональдз юкрейн ЛТД"

З початку зробимо короткий огляд практики впровадження принципів КСВ на підприємствах малого та середнього бізнесу в індустрії туризму та гостинності в Україні.

Аналіз етапів розвитку КСВ у сфері гостинності в Україні дає змогу виділити чотири основні фази трансформації соціальної відповідальності підприємств (див. табл. 2.8). Як видно з таблиці, етапи КСВ не заміщують один одного, а доповнюють, формуючи поступовий та сталий розвиток відповідального бізнесу. Сучасний споживач очікує не лише високої якості обслуговування, а й дотримання принципів екологічності та соціальної відповідальності. Тому інституціоналізація КСВ є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств гостинності [41, с. 41].

Трансформація змісту соціальної відповідальності
закладів індустрії гостинності України

№	Етап, рік умовного початку	Основні напрями соціальної відповідальності
1.	1 етап (2005)	Доінституційний: внутрішня відповідальність, підтримка працівників, благодійність
2.	2 етап (2015–2016)	Орієнтація на зацікавлені сторони: врахування інтересів працівників, клієнтів, партнерів
3.	3 етап (2020)	Сталий розвиток: екологічність, інклюзія, якість послуг у межах Цілей сталого розвитку
4.	4 етап (лютий 2022)	Реакція на війну: волонтерство, бойкот рф, протидія насильству та харасменту

Джерело: [40, с. 44]

Впровадження КСВ у підприємствах туристичної галузі набуває дедалі більшого значення через зростання суспільних очікувань щодо відповідального бізнесу. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який, попри обмежені ресурси, прагне до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Обов'язково зазначимо, що схвалення на початку 2020 року «Концепції реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» стало важливим кроком у формуванні законодавчого підґрунтя для впровадження принципів КСВ в діяльність закладів індустрії гостинності та інших підприємств. Документ спрямований на забезпечення сталого економічного розвитку, поглиблення інтеграції з ЄС, зміцнення економічного співробітництва та створення ефективних механізмів взаємодії між державою, бізнесом та суспільством [41].

Аналіз практики впровадження КСВ у малих та середніх підприємствах туристичної сфери та готельно-ресторанного бізнесу в Україні свідчить про такі основні напрями:

1. Внутрішня КСВ: спрямована на забезпечення належних умов праці, професійного розвитку персоналу, соціальних гарантій та мотивації. Відзначається важливість залучення персоналу до управлінських процесів та формування внутрішньої етики через особистий приклад власників і керівників [42-43].

2. Екологічна відповідальність: впровадження практик сталого споживання, енергозбереження та відмови від пластику, підтримка концепції Zero Waste. Участь малих готелів у світових ініціативах, спрямованих на боротьбу зі змінами клімату, також стає помітною [40, 44, 45].

3. Інклюзивність та доступність: реалізується у відповідності до європейських норм і стандартів, зокрема ДБН В.2.2-40:2018, що передбачають створення безбар'єрного середовища [46].

4. Благодійність і волонтерство: особливо активізувались після початку повномасштабної війни. Ініціативи на кшталт NoReCa Angels сприяють соціальній підтримці вразливих груп населення [40].

Попри активність, малі та середні підприємства стикаються з численними бар'єрами у впровадженні КСВ: обмежене фінансування, низький рівень обізнаності, відсутність законодавчих вимог та конкуренція пріоритетів бізнесу [39, 47]. Водночас, їхні соціальні ініціативи часто залишаються неформалізованими та недостатньо комунікованими, що знижує їхній вплив та видимість [45].

КСВ у малих та середніх підприємствах туристичного сектору можна розглядати через призму соціального капіталу, з акцентом на міжособистісну довіру та локальні зв'язки, що формують основу етичної поведінки бізнесу [45]. Важливо, що зростає роль стандартизації відповідальних практик (ISO 26000, ДСТУ ISO 22483:2022 тощо), а також ініціатив щодо сертифікації відповідності стандартам за підтримки міжнародних партнерів (наприклад, USAID) [44, 48, 49].

Таким чином, практика КСВ у малому та середньому бізнесі туристичної сфери та готельно-ресторанного господарства в Україні має специфічні риси, зумовлені масштабом діяльності та локальним контекстом. На відміну від великих мережевих компаній, для яких КСВ є формалізованою стратегією, у малих та середніх підприємствах це здебільшого прояв етичної позиції власників, що демонструє гнучкість та водночас вразливість таких практик.

Тепер визначимо основні досягнення у практиці впровадження принципів КСВ в мережових або/та великих компаніях, зайнятих в готельно-ресторанному бізнесі в Україні, спираючись на світовий досвід, зокрема, в компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД».

У сучасних умовах великі та мережеві компанії готельно-ресторанної сфери, що працюють в Україні, дедалі активніше інтегрують принципи КСВ у свою стратегію розвитку, що підтверджується дослідженнями українських та іноземних вчених [25, с.225; 50, с.194; 51, с.18]. Впровадження етичних, екологічних та соціально відповідальних практик стало відповіддю як на глобальні тренди, пов'язані з реалізацією цілей сталого розвитку, так й на специфічні виклики українського ринку, зокрема пов'язані з повномасштабною війною.

Такі компанії, як Reikartz Hotel Group та міжнародні бренди на кшталт Hilton, адаптують світовий досвід КСВ до українських умов. Зокрема, Reikartz активно реалізує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, благодійні заходи та створення доступного середовища для різних категорій гостей. Пріоритетами ESG-стратегії компанії стали енергоефективність, локалізація постачальників, та корпоративна етика щодо працівників [52]. У свою чергу, готелі під брендом Hilton, які діють в Україні, поступово імплементують глобальну стратегію Travel with Purpose, спрямовану на скорочення викидів парникових газів, зменшення споживання води та електроенергії, а також просування інклюзивності та рівності в кадровій політиці. Попри складні економічні умови, частина цих ініціатив продовжує реалізовуватись і в умовах війни [53].

Особливе місце серед компаній, що демонструють успішне впровадження принципів КСВ в українському готельно-ресторанному бізнесі, посідає ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», яке входить до складу глобальної мережі McDonald's Corporation [54-56].

У мирний період підприємство послідовно реалізовувало екологічні та соціальні ініціативи відповідно до глобальної стратегії Scale for Good, зокрема:

- впровадження енергоощадного обладнання та LED-освітлення в закладах;
- зменшення частки одноразового пластику та перехід на екологічну упаковку;
- роздільне збирання відходів та пілотні проєкти з компостування;
- співпраця з локальними виробниками та підтримка сталого ланцюга постачання та інші ініціативи.

Важливо, що McDonald's Україна активно розвиває програми соціальної відповідальності у сфері охорони здоров'я та підтримки сімей з дітьми через діяльність Благодійного фонду «Дім Рональда МакДональда в Україні», який функціонує з 2016 року. Цей фонд підтримує лікарні, організовує кімнати для родин, чії діти перебувають на лікуванні, а також фінансує дитячі медичні програми.

З початком повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році КСВ-стратегія компанії була переорієнтована на першочергову гуманітарну допомогу. Основні напрями включали:

- надання їжі та теплих напоїв військовим, медикам, поліції, ДСНС та волонтерам;
- відкриття ресторанів із «точками незламності», де відвідувачі можуть підзарядити телефони та зігрітися;
- допомога персоналу — включно з виплатами, переміщенням та працевлаштуванням в інших країнах;
- підтримка локальних громад через партнерство з міжнародними благодійними фондами;
- запуск програми McHelp, що передбачає психологічну підтримку співробітників.

Аналітична оцінка впровадження принципів КСВ ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» свідчить про системність та гнучкість їх ESG-стратегії. Компанія демонструє високий рівень адаптивності до кризових умов, водночас не відмовляючись від довгострокових цілей сталого розвитку.

Особливістю її підходу є поєднання глобальних стандартів із локальною чутливістю – у підборі ініціатив, способах реалізації проєктів, підтримці українських постачальників.

З огляду на це, досвід McDonald's в Україні може бути прикладом ефективної інтеграції принципів КСВ у готельно-ресторанному бізнесі навіть у періоди глибокої соціально-економічної нестабільності. Він ілюструє, що соціальна відповідальність не лише підвищує репутаційну цінність бренду, а й сприяє його стійкості на ринку та зміцненню довіри з боку клієнтів, працівників і партнерів.

Наприкінці побудуємо порівняльну таблицю впровадження принципів КСВ та ESG у діяльності найбільших міжнародних компаній фастфуд-сегменту, зокрема McDonald's, KFC та Burger King та їхнє реальне втілення в Україні (див. табл. 2.9):

Таблиця 2.9.

Впровадження КСВ / ESG-практик у McDonald's, KFC та Burger King

№	Критерій / Компанія	McDonald's (McDonald's Corporation / ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»)	KFC (Yum! Brands)	Burger King (Restaurant Brands International)
1.	Екологічна відповідальність	– Перехід на екопосуд, зменшення пластику – Енергоефективні ресторани – Роздільне збирання відходів (в Україні – пілотні проєкти)	– Програма збереження води й енергії – Зменшення CO ₂ – Екологічна упаковка	– Мета зменшити викиди парникових газів на 50% до 2030 року – Використання біорозкладної упаковки
2.	Соціальні ініціативи	– Благодійний фонд «Дім Рональда МакДональда» – Програми підтримки медичних закладів та сімей – McHelp – психологічна допомога персоналу	– Глобальна програма World Hunger Relief – Підтримка місцевих громад – Навчання молоді	– Партнерство з благодійними фондами – Ініціативи з рівності та інклюзії – Підтримка LGBTQ+
3.	Умови праці та права працівників	– Чітка HR-політика щодо гендерної рівності – Підтримка внутрішнього зростання працівників – Гнучкий графік	– Програма «Heartstyles» з розвитку персоналу – Кодекс етичної поведінки	– Внутрішня програма росту – Кодекс поведінки та корпоративної етики

№	Критерій / Компанія	McDonald's (McDonald's Corporation / ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»)	KFC (Yum! Brands)	Burger King (Restaurant Brands International)
4.	Реакція на кризові ситуації (війна, пандемія)	– Гуманітарна допомога під час війни в Україні – Робота «точок незламності» – Збереження персоналу та підтримка	– Пожертви через Yum! Foundation – Підтримка працівників під час COVID-19 – Допомога постраждалим громадам	– Пожертви постраждалим від пандемії – Тимчасове закриття ресторанів у кризових зонах
5.	Підхід до сталого постачання	– Підтримка локальних фермерів в Україні – Пріоритет – сертифіковані постачальники – Антикорупційна політика	– Кодекс для постачальників – Підтримка сталого вирощування курятини – Вимоги до безпеки праці	– Зменшення залежності від антибіотиків у м'ясі – Підтримка етичного постачання кави й олії
6.	Комунікація КСВ / ESG	– Розділ КСВ на сайті – Прозорі звіти (глобально та частково в Україні) – Активність у соцмережах	– ESG-звіти Yum! Brands – Комунікація через кампанії та соціальні платформи	– Звітність у рамках Restaurant Brands Int. – Спеціальні сторінки для КСВ на сайтах
7.	Інші особливості саме в Україні	– Активна підтримка під час війни – Повна локалізація постачання – Соціальні ініціативи в медичній сфері	– Представлена обмежено (через франчайзингову модель) – Участь у локальних програмах підтримки молоді	– В Україні наявність обмежена – КСВ-практики в основному адаптовані з глобального рівня

Джерело: побудовано автором на основі [54-63]

Надамо наступні висновки на основі порівняльного аналізу впровадження принципів КСВ / ESG у діяльності McDonald's, KFC та Burger King:

1. McDonald's є лідером за рівнем інтеграції КСВ та ESG-практик як у глобальному масштабі, так й в Україні. Компанія демонструє системний підхід до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, а також адаптує міжнародні стандарти до локального контексту (наприклад, локалізація постачання, створення точок незламності, підтримка сімей через фонд «Дім Рональда МакДональда»).

2. KFC також активно реалізує соціальні ініціативи через материнську компанію Yum! Brands, зокрема у сфері боротьби з голодом, підтримки громад

та навчання персоналу. Однак в Україні її присутність обмежена франчайзинговою моделлю, що ускладнює централізоване впровадження ESG-стратегій.

3. Burger King переважно реалізує КСВ-ініціативи на глобальному рівні, акцентуючи увагу на сталому постачанні та зменшенні викидів. У регіональному контексті, зокрема в Україні, активність компанії менш виражена, що пов'язано з обмеженим масштабом присутності на ринку.

4. В екологічній сфері всі три компанії демонструють схожі зобов'язання: зменшення пластику, впровадження енергоефективних технологій, відповідальне постачання. Проте лише McDonald's реалізує пілотні програми сортування відходів та впровадження екологічної упаковки безпосередньо в Україні.

5. У соціальному напрямі McDonald's значно випереджає конкурентів завдяки сталим інституціям, як-от благодійний фонд, та підтримці персоналу (програма McHelp). Інші бренди реалізують аналогічні ініціативи переважно на рівні штаб-квартир або через локальних партнерів.

6. Комунікація КСВ-практик у McDonald's є прозорішою, регулярною і доступною для українського споживача. Компанія активно використовує цифрові канали для інформування про КСВ, чого бракує в комунікації Burger King в Україні.

Висновки до розділу 2.

Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» як одного з провідних підприємств ресторанного господарства України. Проаналізовано основні показники виробничо-фінансової діяльності компанії у динаміці, з урахуванням впливу кризових подій 2022 року та подальшого відновлення у 2023 році. Визначено ключові чинники фінансової стабільності підприємства: зростання чистого, валового та операційного прибутку, ефективне управління витратами, висока оборотність активів та оборотних коштів. Оцінено рівень фінансової стійкості

за показниками автономії, мобільності активів та маневреності капіталу. Виокремлено роль стратегічного підходу до управління розвитком, зокрема інвестицій у модернізацію та розширення мережі, як чинника успішної адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення сталого зростання.

Також здійснено оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» як основи для формування стратегічних рішень у складних умовах функціонування. Проаналізовано сильні сторони компанії, зокрема централізовану модель управління, розвинену інфраструктуру, кадровий потенціал та здатність до впровадження глобальних стандартів. Визначено ключові проблеми – логістичні труднощі, кадрові ризики та зміна споживчої поведінки. Застосовано PESTEL-аналіз для характеристики макросередовища, що дало змогу виокремити основні загрози (війна, економічна нестабільність, регуляторний тиск) та можливості (технологізація, державна підтримка, екологічна орієнтація). Оцінено конкурентне середовище, де посилюється тиск з боку інших міжнародних мереж. Обґрунтовано, що стратегія розвитку McDonald's в Україні ґрунтується на принципах стабільності, стандартизації та адаптивності, що забезпечує її стійкі позиції на ринку фаст-фуду.

Проаналізовано особливості впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та ESG-практик в діяльність ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» в умовах війни та кризових викликів. Визначено, що компанія реалізує системну КСВ-стратегію, адаптовану до українських реалій, яка охоплює екологічні, соціальні, гуманітарні та інклюзивні ініціативи. Підкреслено, що КСВ виступає інструментом антикризового управління, підвищення довіри до бренду й забезпечення стійкого розвитку мережі McDonald's в Україні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» у повоєнній Україні

З початку важливо зазначити на перспективах розвитку у політиці КСВ як важливого інструменту стратегічного стійкого розвитку великих міжнародних мережеских компаній, які функціонуватимуть в готельно-ресторанному бізнесі в Україні в повоєнний період з урахуванням передового світового досвіду. У найближчі роки політика КСВ у сфері готельно-ресторанного бізнесу зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних викликів, зростання запиту на прозорість, соціальну чутливість бізнесу та необхідність відновлення постраждалих економік, зокрема України. В умовах післявоєнного періоду саме КСВ виступатиме важливим інструментом стратегічного сталого розвитку для міжнародних мережеских компаній, що працюють на українському ринку [64].

Очікується, що провідні міжнародні готельні й ресторанні мережі активізують інтеграцію КСВ у свої бізнес-моделі, зокрема шляхом адаптації глобальних стандартів ESG до локального контексту відбудови. Це включатиме інвестування в людський капітал, підтримку соціальної інфраструктури, участь у відновленні локальної економіки та розвиток партнерств із громадськими й муніципальними структурами [65, 66].

Основні перспективні напрями розвитку КСВ у найближчі роки:

1. Сприяння відновленню постконфліктної інфраструктури через соціально-економічні ініціативи. Очікується, що великі готельні та ресторанні мережі будуть задіяні у проектах реконструкції туристичних регіонів, відновлення робочих місць й сприяння інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та вразливих груп населення у робоче середовище [67].

2. Фокус на локалізацію ланцюгів постачання та підтримку українських виробників. У межах політики сталого розвитку компанії поступово відмовлятимуться від імпортозалежності, переходячи на співпрацю з місцевими постачальниками продовольства, послуг та товарів, що сприятиме розвитку внутрішнього ринку [68].

3. Цифрова прозорість та посилення нефінансової звітності. Прозора звітність за стандартами GRI, TCFD, SASB ставатиме вимогою не лише інвесторів, а й державних регуляторів. Готельно-ресторанні мережі будуть змушені звітувати про вплив на довкілля, гендерну рівність, етичні стандарти праці та участь у відновленні регіонів [69].

4. Екологічна відповідальність у межах «зеленої відбудови» України. З огляду на євроінтеграційні прагнення України, важливою складовою КСВ стане відповідальне споживання енергоресурсів, перехід до вуглецево-нейтрального функціонування об'єктів готельно-ресторанного бізнесу, впровадження систем повторного використання води та екологічної сертифікації будівель [70].

5. Розвиток інклюзивності та людського капіталу. Очікується посилення ролі компаній у сфері освіти, підвищення кваліфікації персоналу, підтримки молоді, ветеранів та жінок у сфері гостинності. Зокрема, такі підходи активно впроваджують McDonald's, Hilton, Marriott та Radisson у своїй глобальній стратегії розвитку [71, 72].

6. Зміцнення партнерств для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. У післявоєнному контексті міжнародні компанії шукатимуть ефективної співпраці з місцевими громадами, урядовими організаціями, навчальними закладами та неурядовим сектором з метою забезпечення соціально-економічної стійкості та гуманітарної підтримки [64].

Таким чином, політика КСВ у найближчі роки трансформується з допоміжного інструмента у системну складову стратегічного управління. В умовах повоєнного відновлення саме ті міжнародні мережеві компанії, які

зможуть синхронізувати свої глобальні цінності з національними потребами України, матимуть стійкі конкурентні переваги, високу лояльність споживачів та легітимність з боку держави та громадянського суспільства.

На основі SWOT-аналізу, зробленого у п.2.2. роботи, визначимо стратегічні можливості ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» в контексті впровадження КСВ та ESG-принципів. На основі матриці відповідності сформовано стратегічні й тактичні можливості, адаптовані до сучасних вимог сталого розвитку та ESG-принципів. Це дозволяє розглядати КСВ не лише як інструмент етики бізнесу, а й як складову конкурентної переваги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Стратегічні та тактичні можливості ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»
з урахуванням принципів КСВ та ESG**

Квадранти матриці SWOT	Стратегічні та тактичні можливості
Поле S та O (сильні сторони + можливості)	- Розширення частки ринку шляхом впровадження інноваційних та локалізованих продуктів (наприклад, бургерів з буряком, фермерськими інгредієнтами); - Підвищення енергоефективності закладів та впровадження екологічно чистих технологій; - Поглиблення співпраці з місцевими постачальниками з акцентом на екологічну безпеку та соціальну відповідальність; - Використання репутаційного капіталу як відповідального роботодавця для зміцнення бренду.
Поле W та O (слабкі сторони + можливості)	- Вдосконалення фінансового менеджменту з акцентом на прозорість та підзвітність (G-засада ESG); - Активізація програм розвитку персоналу, зокрема молоді та вразливих груп населення (зокрема, ветеранів); - Удосконалення системи моніторингу ресурсів для зменшення втрат та оптимізації витрат; - Впровадження цифрових сервісів для клієнтів з урахуванням інклюзивності та доступності.
Поле S та T (сильні сторони + загрози)	- Утримання конкурентоспроможності завдяки впровадженню КСВ-програм (наприклад, скорочення харчових відходів, перехід на повторну переробку упаковки); - Підвищення довіри споживачів через відкриту комунікацію про екологічні та соціальні ініціативи компанії.
Поле W та T (слабкі сторони + загрози)	- Підвищення гнучкості маркетингових стратегій з акцентом на цінності сталого споживання; - Удосконалення логістики з урахуванням ризиків безпеки та перебоїв у постачанні (зокрема, через співпрацю з «Нова Пошта»); - Посилення внутрішнього контролю та аудитів у сфері екології, безпеки праці та корпоративного управління.

Джерело: складено автором на основі

Отже, врахування принципів КСВ та ESG у процесі стратегічного планування ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» дозволяє не лише реагувати на

виклики зовнішнього середовища, але й формувати довгострокову конкурентну перевагу. Запропоновані стратегічні та тактичні можливості свідчать про здатність компанії інтегрувати етичні, соціальні й екологічні цінності у всі аспекти своєї діяльності, що є запорукою її сталого розвитку на українському ринку.

У сфері управління ланцюгом постачання компанії слід розширити диверсифіковані канали постачання, активізувати пошук якісних місцевих постачальників та налагоджувати з ними довгострокове стратегічне партнерство. Паралельно доцільно орієнтуватися на надійні джерела постачання в сусідніх країнах, формуючи стійку логістичну мережу на основі принципів диверсифікації ризиків. Це дасть змогу зменшити ризики збоїв у постачанні, спричинених геополітичними конфліктами, стихійними лихами або іншими форс-мажорними обставинами.

Слід посилити планування логістичних надзвичайних ситуацій і створення резервних систем: облаштувати склади екстреного зберігання, завчасно заготовляти ключові сировинні компоненти й матеріали, а також спільно з логістичними партнерами розробляти плани аварійного перерозподілу ресурсів для забезпечення базової роботи ланцюга постачання в критичних умовах.

Щодо контролю витрат, компанії варто гнучко використовувати фінансові інструменти для хеджування валютних курсів та цін на сировину з метою стабілізації структури витрат і уникнення ризиків, пов'язаних з інфляцією та коливаннями обмінного курсу. Доцільним є впровадження принципів ощадливого виробництва (lean management) та інтелектуальних систем управління. Це дозволить проаналізувати структуру витрат та «вузькі місця» ефективності на кожному етапі, ліквідувати дублювання процесів і надмірне навантаження на персонал, підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів.

Крім того, необхідно впровадити механізм динамічного ціноутворення з урахуванням змін у витратах, еластичності попиту й цінової політики

конкурентів. Це дасть змогу гнучко оптимізувати систему ціноутворення, балансуючи між відшкодуванням витрат і ринковою ефективністю.

Прогнозуючи подальший розвиток ринку фаст-фуду в Україні, слід зазначити, що попит на здорове харчування продовжить зростати. Споживачі все більше звертають увагу на поживну цінність їжі, походження інгредієнтів та технологію їхньої обробки. Високий попит мають продукти з низьким вмістом цукру, жиру, солі, а також високоволокнисті та органічні страви, що стимулює інновації у формуванні меню та рецептури.

Цифрове споживання набуває масового характеру: зростає попит на онлайн-замовлення, мобільні платежі та послуги швидкої доставки. Споживачі очікують зручності, ефективності та персоналізації досвіду споживання, що спонукає підприємства прискорювати цифрову трансформацію. Зокрема, інтегруються онлайн- і офлайн-канали, оптимізуються функціональні можливості цифрових платформ і дизайн користувацького інтерфейсу, вдосконалюється точність доставки й сервісу.

Зростає екологічна свідомість та соціальна відповідальність. Споживачі мають високі очікування щодо «зелених» ініціатив, участі компаній у житті громад та сталого розвитку. Це спонукає ресторани до реалізації комплексних екологічних стратегій: використання біорозкладної упаковки, зменшення харчових відходів, впровадження обладнання на чистій енергії. Такі заходи спрямовані на формування «зеленого» бренду, підвищення суспільного визнання та лояльності споживачів.

Отже для того, щоб компанія McDonald's Україна й далі утримувала позиції лідера, вона має вчасно виявляти ринкові тенденції, використовувати наявні можливості та чітко визначати напрями стратегічної оптимізації по ключових напрямках, зокрема, у подальшій розробці та впровадженні КСВ-принципів та ESG-практик (див. табл. 3.2).

Конкретні стратегічні рекомендації для ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»

№	Стратегічний напрям	Конкретні рекомендації
1.	Управління ланцюгом постачання	Диверсифікація каналів постачання; стратегічні партнерства з місцевими постачальниками; створення гнучкої логістичної мережі з урахуванням сценарного моделювання надзвичайних ситуацій.
2.	Контроль витрат	Застосування деривативів для страхування валютних та сировинних ризиків; впровадження принципів ощадливого управління (Lean); адаптивне ціноутворення на основі аналітики витрат та попиту.
3.	Цифрова трансформація	Автоматизація операцій та аналітика великих даних; персоналізація маркетингу; створення мобільних сервісів для клієнтів і працівників.
4.	Продуктові інновації	Розробка продуктів із локальних інгредієнтів; впровадження здорового меню; адаптація меню до дієтичних та культурних особливостей.
5.	Сталий розвиток	Впровадження біорозкладної упаковки; програми повторного використання; зменшення харчових відходів; участь у міських еко- та соціальних ініціативах.
6.	Управління персоналом (HR ESG)	Розвиток програм корпоративного навчання; підтримка ментального здоров'я працівників; забезпечення рівності можливостей і недискримінації.
7.	ESG-комунікація	Впровадження нефінансової звітності; публічне розкриття ESG-метрик; створення діалогу зі спільнотами, органами влади та споживачами.

Джерело: складено автором

Щодо двох заключних рекомендації та стратегічні напрямів:

У сфері управління персоналом ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» доцільно активізувати інвестиції у програми внутрішнього навчання, лідерства, а також підтримки добробуту співробітників, зокрема через ментальне здоров'я, гнучкий графік роботи та підтримку соціально вразливих груп. Це дозволить підвищити лояльність персоналу та зменшити рівень плинності кадрів.

У напрямі ESG-комунікації варто впроваджувати нефінансову звітність за стандартами GRI або SASB, що дозволить посилити довіру серед інвесторів,

клієнтів та локальних громад. Публікація цілей сталого розвитку та прогресу в досягненні ESG-індикаторів сприятиме прозорості діяльності компанії.

Отже, інтеграція принципів КСВ та ESG у стратегічне управління дозволяє ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» не лише відповідати сучасним глобальним викликам, а й формувати довгострокову конкурентоспроможність. Рекомендовані напрями розвитку створюють підґрунтя для ефективного функціонування в умовах невизначеності та формують позитивний імідж відповідального бізнесу в Україні.

3.2. Розробка та впровадження нових елементів КСВ і ESG-концепції у діяльність ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» як стратегічного інструменту розвитку підприємства

Сучасні виклики, спричинені глобальними соціальними, екологічними та економічними трансформаціями, зумовлюють необхідність перегляду підходів до КСВ й інтеграції принципів ESG у бізнес-стратегії компаній. Для ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» як представника транснаціонального бізнесу в сфері швидкого харчування це відкриває нові можливості для підвищення репутаційної стійкості, зростання лояльності споживачів і формування сталого розвитку в умовах українського ринку.

На основі аналізу чинної системи КСВ ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» доцільно запропонувати впровадження таких нових елементів КСВ та ESG:

1. Впровадження політики “Zero Waste McDonald's” на локальному рівні. Компанія вже має міжнародні практики сортування, переробки упаковки та повторного використання матеріалів. Проте в Україні рівень впровадження таких практик є обмеженим через інфраструктурні бар'єри. Запропоновано реалізувати пілотні проєкти у ресторанах Києва, Львова та Одеси зі встановленням окремих сміттєвих контейнерів, співпрацею з локальними підприємствами переробки та навчанням персоналу й відвідувачів. За

оцінками, це дозволить зменшити кількість відходів на 20–30% протягом першого року реалізації.

Ефективність заходу:

- Економічна: зниження витрат на вивезення змішаних відходів на 12% на ресторан.
- Соціальна: формування культури відповідального споживання серед клієнтів.
- Екологічна: до 3 тонн відходів щомісяця можуть бути перероблені.

2. Впровадження «зеленої логістики» у системі постачання. Пропонується перевести частину внутрішньої логістики на електромобілі або інші низьковуглецеві рішення (наприклад, використання біопалива або оптимізованих маршрутів доставки). За даними McKinsey, впровадження зеленої логістики дозволяє скоротити викиди CO₂ на 10-15%.

Ефективність заходу:

- Короткостроково: зменшення споживання пального на 8–10%.
- Довгостроково: зростання інвестиційної привабливості бренду, підвищення показників ESG-рейтингів.

3. Соціальна ініціатива з інклюзивного працевлаштування. Доцільно запровадити програму підтримки зайнятості людей з інвалідністю та ветеранів війни через адаптацію робочих місць, гнучкі графіки роботи, корпоративне менторство. Такий підхід відповідає принципам соціальної відповідальності (ISO 26000) і чинному українському законодавству (Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»).

Ефективність заходу:

- Кількісна: створення щонайменше 50 інклюзивних робочих місць протягом першого року.
- Якісна: зміцнення іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця.

4. Публікація нефінансової ESG-звітності. Запровадження щорічної звітності на основі стандартів GRI або SASB дозволить структуровано

демонструвати прогрес компанії в напрямі сталого розвитку. Це підвищить прозорість для інвесторів, партнерів і громадськості.

Ефективність заходу:

- Зростання індексу прозорості в міжнародних рейтингах;
- Зміцнення репутаційного капіталу компанії в Україні.

5. Практичне впровадження принципів sustainability у ресторанах. Рекомендується запровадити концепцію «сталого ресторану» – використання енергоефективного обладнання, повторне використання тепла, локальні органічні продукти у меню. За прикладом McDonald's у Швеції та Нідерландах, застосування подібних рішень дозволяє зменшити вуглецевий слід на 30-40%.

Отже, запропоновані елементи KCB і ESG-концепції є не лише інструментами соціальної відповідальності, але й стратегічними драйверами розвитку ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Їх реалізація сприятиме:

- посиленню довіри з боку споживачів та громадськості;
- оптимізації витрат та підвищенню ефективності бізнес-процесів;
- зміцненню позицій компанії як сталого гравця на ринку України.

Впровадження подібних ініціатив може стати еталоном адаптації глобальних ESG-практик до локального українського контексту та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Висновки до розділу 3.

Проведено аналіз впливу післявоєнних умов на розвиток ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», визначено стратегічну важливість KCB і ESG у нових економічних реаліях. Здійснено SWOT-аналіз компанії, окреслено ключові напрями сталого розвитку та розроблено комплекс нових ініціатив, зокрема політику «Zero Waste», зелену логістику, програму інклюзивного працевлаштування, ESG-звітність і модель сталого ресторану. Обґрунтовано їхню роль як інструментів підвищення стійкості, репутації та конкурентоспроможності компанії на українському ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичних поोजень стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства в контексті сталого розвитку встановлено:

1) Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного господарства забезпечує їх конкурентоспроможність і стійкість в умовах нестабільності через постановку довгострокових цілей, орієнтацію на інновації та гнучкість. Воно особливо важливе в кризових ситуаціях, забезпечуючи трансформацію та підготовку до зростання.

2) Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) інтегрує соціальні, екологічні та етичні аспекти в діяльність ресторанів, підвищуючи їх імідж, довіру клієнтів і адаптивність. Комплексний підхід до КСВ сприяє сталому розвитку та ефективному управлінню.

3) Оцінка розвитку з урахуванням КСВ використовує кількісні й якісні методи, стандарти звітності та моделі (Balanced Scorecard, SERB), що допомагає оцінити інтеграцію КСВ і впливає на зростання репутації, лояльності та фінансові показники підприємств.

4) У результаті проведеного аналізу було встановлено, що ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є потужним та фінансово стабільним суб'єктом господарювання у сфері ресторанного бізнесу України, який успішно адаптується до змін зовнішнього середовища. Попри суттєве зниження чистого доходу та фінансових результатів у 2022 році, спричинене впливом кризових подій, підприємству вдалося швидко відновити обсяги реалізації та прибутковість вже у 2023 році. Це стало можливим завдяки зваженій стратегії управління, орієнтації на ефективність витрат, розширенню мережі ресторанів, а також інвестиціям у модернізацію інфраструктури.

Фінансовий аналіз засвідчив високий рівень рентабельності та ефективності управління ресурсами в посткризовий період. Зростання таких показників, як чистий прибуток, валовий та операційний прибуток, а також

оборотність активів і оборотних коштів, свідчить про активізацію ділової активності та вдосконалення внутрішніх процесів.

Оцінка фінансової стійкості підприємства підтвердила його високу автономію та стійкість до зовнішніх фінансових ризиків: коефіцієнт автономії перевищує нормативне значення, частка позикового капіталу знижується, а мобільність активів і маневреність капіталу перебувають на стабільно високому рівні. Також варто відзначити ефективне управління запасами та дебіторсько-кредиторськими відносинами, що сприяє зміцненню ліквідності та оперативної гнучкості.

Таким чином, ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» демонструє ознаки фінансово сталого та стратегічно орієнтованого підприємства з високим потенціалом для подальшого розвитку на українському ринку. Отримані результати свідчать про доцільність продовження інвестиційної активності та реалізації довгострокових проєктів модернізації й розширення.

5) Проведена оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» свідчить про високу адаптивність компанії до викликів турбулентного середовища, зумовленого як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми кризовими факторами, насамперед військовими діями на території України. Сформована централізована модель управління, підтримувана досвідченим менеджментом, дозволяє забезпечувати стратегічну цілісність та оперативну ефективність на національному рівні, а чітка вертикальна інтеграція та функціональний поділ підрозділів сприяють злагодженій роботі всієї організаційної системи.

Аналіз внутрішнього середовища засвідчив сильні сторони підприємства, зокрема розвинену інфраструктуру, кадровий потенціал, стабільну постачальницьку систему та ефективну реалізацію глобальних стандартів McDonald's. Водночас уразливими залишаються питання оперативної логістики, кадрової безпеки в умовах воєнного часу та адаптації до змін у споживчій поведінці.

Застосування PESTEL-аналізу дозволило комплексно охарактеризувати зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії. Серед ключових загроз виокремлюються геополітична нестабільність, економічна рецесія, соціальні трансформації та зростання регуляторного навантаження. Однак наявність державної підтримки бізнесу, технологічна модернізація та екологічна відповідальність створюють додаткові можливості для розвитку.

Характеристика конкурентного середовища засвідчує зростання тиску з боку інших глобальних мереж, таких як KFC і Burger King, які активно локалізують свої стратегії, що зобов'язує McDonald's посилювати конкурентні переваги через цифровізацію сервісів, розширення асортименту та гнучкість маркетингової політики.

Таким чином, діюча стратегія ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» ґрунтується на принципах стабільності, стандартизації та адаптивності до локальних умов, що забезпечує підприємству стійкі позиції на українському ринку фаст-фуду. Подальше стратегічне зростання передбачає збереження високих стандартів обслуговування, інвестування в інноваційні рішення та посилення стійкості до зовнішніх шоків.

6) Аналіз практики впровадження принципів КСВ у сфері туризму та гостинності в Україні, а також безпосередньо в діяльності ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», засвідчує поступовий перехід від неформалізованих ініціатив до стратегічно інтегрованої системи відповідального управління. У малому та середньому бізнесі КСВ здебільшого ґрунтується на особистій етиці власників, локальному контексті й міжособистісній довірі. Попри обмежені ресурси, підприємства цієї категорії активно долучаються до екологічних, соціальних та інклюзивних ініціатив, однак їхня діяльність часто залишається недостатньо структурованою та не має системної підтримки з боку держави.

На противагу цьому, великі мережеві компанії, зокрема ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», демонструють високий рівень інституціоналізації КСВ. Стратегія компанії базується на глобальних принципах сталого розвитку (Scale for Good), але при цьому успішно

адаптується до українських реалій, зокрема в умовах війни. McDonald's Україна не лише продовжує реалізовувати екологічні та соціальні програми, а й швидко трансформує свою діяльність у відповідь на кризові виклики: організовує гуманітарну допомогу, підтримує персонал, співпрацює з благодійними фондами та впроваджує ініціативи психологічної підтримки.

Таким чином, діяльність ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» є прикладом гнучкої, багаторівневої та системної моделі КСВ, яка не лише відповідає вимогам часу, але й сприяє посиленню довіри з боку суспільства, забезпеченню стійкості бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності. Досвід компанії в українських умовах засвідчує, що корпоративна соціальна відповідальність може і повинна бути складовою антикризового управління, репутаційного менеджменту та стратегії сталого розвитку в готельно-ресторанній сфері.

7) У повоєнний період питання стратегічного розвитку міжнародних мережових компаній, зокрема ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», набувають особливої актуальності у зв'язку з необхідністю відновлення економіки України, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та інтеграції принципів сталого розвитку. В умовах нової економічної реальності КСВ трансформується із вторинного інструмента у ключовий компонент стратегічного управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та лояльність стейкхолдерів.

Аналіз перспектив розвитку КСВ у готельно-ресторанному бізнесі свідчить про необхідність системного впровадження ESG-принципів, локалізації ланцюгів постачання, цифрової прозорості, екологічної відповідальності, розвитку людського капіталу та партнерських відносин з громадами. Саме ці напрями формують основу для нових стратегічних рішень ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» у повоєнній Україні.

На основі SWOT-аналізу компанії було сформовано матрицю стратегічних і тактичних можливостей, що дозволяє інтегрувати етичні, соціальні та екологічні підходи в усі аспекти її діяльності. Пропозиції щодо

розвитку диверсифікованої системи постачання, підвищення ефективності логістичних процесів та контролю витрат із використанням сучасних фінансових і управлінських інструментів дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити адаптивність та стійкість компанії у складних економічних умовах.

Таким чином, стратегічна орієнтація ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» на комплексне впровадження принципів КСВ та ESG у поєднанні з гнучким управлінням ресурсами формує підґрунтя для її сталого розвитку на українському ринку та забезпечує синергію глобального досвіду і локальних потреб.

8) У підсумку, розробка та впровадження нових елементів корпоративної соціальної відповідальності та інтеграція принципів ESG у діяльність ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» виступає стратегічно важливим кроком для адаптації компанії до викликів сучасного соціально-економічного та екологічного середовища. Запропоновані ініціативи – від впровадження політики «Zero Waste» і «зеленої логістики» до соціальних програм інклюзивного працевлаштування та публікації ESG-звітності – мають потенціал не лише підвищити ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а й зміцнити репутаційний капітал компанії, посилити її стійкість до зовнішніх ризиків та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливо важливою є орієнтація на локальні умови українського ринку, що дозволяє транснаціональному бренду ефективно інтегрувати глобальні стандарти відповідального ведення бізнесу в національний контекст. Таким чином, КСВ та ESG-підходи стають не лише етичним обов'язком, але й джерелом стратегічних переваг, сприяючи зміцненню конкурентних позицій ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» як інноваційного, прозорого та соціально орієнтованого учасника українського ринку швидкого харчування.

Список використаних джерел:

1. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 312, № 6(2). С. 110–114. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20). (дата звернення: 20.04.2025).
2. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Оболенцева Л., Вороніна О. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії. Економіка та управління галузями та підприємствами. 2021. № 20(48). С. 76–81. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-76-81](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-76-81) (дата звернення: 25.04.2025).
5. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 90–97.
6. Кузнецова І., Кузнецов В. Технологія управління контентом сайту на засадах процесного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету : збірка наукових праць. 2023. № 7-8 (308-309). С. 118–125.
7. Мазаракі А.А. Готельно-ресторанний бізнес: сучасні виклики та стратегічні орієнтири / А.А. Мазаракі, І.І. Черниш, Л.М. Литвиненко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 4. С. 6–15.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук, Л.І. Федулова. К. : Центр учбової літератури. 2020. 368 с.
9. Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільтьо Т. Стратегічне управління HoReCa: сучасний погляд. Економічний простір, 2024. №190. С. 162-166. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-30> (дата звернення: 22.04.2025).
10. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Еволюція концепції сталого розвитку: управлінський ракурс. Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 250–257. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-250-257> (дата звернення: 22.04.2025).
11. Ансофф І. Стратегічне управління / Ігор Ансофф ; пер. з англ. К. : Центр навчальної літератури. 2019. 519 с.
12. Мармуль О.А. Управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства / О.А. Мармуль // Інноваційна економіка. 2022. № 4. С. 85–90.
13. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. К. : Основи. 2010. 397 с.

14. Кузьмін О.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Гнатишин. Львів : Львівська політехніка. 2020. 296 с.
15. Дутчак О.М. Особливості стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства в Україні / О.М. Дутчак // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 5(303). С. 86–92.
16. Кравченко С.В. Екологізація діяльності підприємств ресторанного господарства як стратегічний пріоритет / С.В. Кравченко // Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 151–157.
17. Біла С.О. Управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах невизначеності / С.О. Біла // Економіка і суспільство. 2023. № 47. С. 118–123. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-18. (дата звернення: 22.04.2025).
18. Єрмак С.М. Сучасні підходи до стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства / С.М. Єрмак // Інноваційна економіка. 2023. № 2. С. 101–106.
19. Дейнега А.А. Концептуальні основи розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Менеджмент: імперативи та виклики : зб. наук. ст. студ. ден. форми навч. / відп. ред. С. І. Бай. Ч. 2. Київ : Київ. нац. торг.ekon. ун-т, 2021. С. 36–42.
20. Ubrežiová, I., Sokil, O., & Janošková, M. (2022). Corporate Social Responsibility as a Part of the Strategies for Business Sustainability Based on the Innovative Activity Development. In Research Anthology on Developing Socially Responsible Businesses (pp. 433–449). IGI Global. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5590-6.ch022> (дата звернення: 16.04.2025).
21. Задорожна Р. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб зміцнення бренду компанії в умовах поведінкової економіки. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Луцьк, 18 лют. 2021 р. 2021. С. 500–502.
22. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування. 2019. С. 61–74.
23. Шелестова Л.І., Гриценко О.С. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації // ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/361349609_INNOVACIJNI_TREND_I_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_INDUSTRII_GOSTINNOСТИ_V_KONTEKSTI_ESG-TRANSFORMACII (дата звернення: 18.04.2025).
24. Слободяник В.Г., Василюшин В.В. Соціальна відповідальність підприємств готельно-ресторанної галузі в контексті сталого розвитку // Науковий репозитарій Національного університету "Львівська політехніка". URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165241> (дата звернення: 18.04.2025).
25. Бедрадіна Г.К., Нездоймінов С.Г.. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у готельно-ресторанному бізнесі. Наукові

- проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (Одеса, 25-26 квітня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С.223-225
26. Grynko T. V., Krupskiy O. P., Timar I. V. Organizational Culture and Image as a Factor in the Competitiveness of Tourism and Hotel Enterprises // National Economic Reform: Experience of Poland and Prospects for Ukraine: collective monograph. Poland: Baltija Publishing. 2016. Vol. 3. P. 253–263.
27. Буян О.А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2012. Випуск 6 (2). С. 159–165.
28. Погуда Н., Касторська С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23610> (дата звернення: 19.04.2025).
29. Силкіна Ю.О. Розробка комплексної моделі оцінювання соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Науковий журнал «Молодий вчений». 2020. №4 (80). С. 361–368.
30. Карюк В. Аналіз ефектів від впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (20 листопада 2020 р.). Частина 2. : матеріали II міжнар. конф., м. Київ, 20 листоп. 2020 р. С. 233–236.
31. Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2022). Bibliometric Analysis of Corporate Social Responsibility in Tourism. Sustainability. 15(1). 668. URL: <https://doi.org/10.3390/su15010668> (дата звернення: 19.04.2025).
32. Lee, S., Hwang, D. H. S., Shin, M., & Kang, K. H. (2024). Strategic corporate social responsibility in the tourism and hospitality industry: Conceptual proposal. Tourism Economics. URL: <https://doi.org/10.1177/13548166241299140> (дата звернення: 25.04.2025).
33. Паньків М.М. Липовий Д.В. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. Grail of Science. 2022. №14-15. С. 56-62. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/157> (дата звернення: 02.05.2025).
34. ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД". Офіційний сайт. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 01.05.2025).
35. ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД". Сторінка компанії на платформі Clarity. URL: https://clarity-project.info/edr/23744453/finances?current_year=2023 (дата звернення: 01.05.2025).
36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.04.2025)

- 37.Аналіз ринку HoReCa в Україні URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.04.2025).
- 38.Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України – підсумки 2024 року від Poster. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.04.2025).
- 39.Спеціалізований довідковий портал м.Одеса ТОП-20. URL: <https://top20.ua/ru/od/restoranyi-kafe-baryi/fast-fudyi-i-stolovyie/> (дата звернення 27.04.2025)
- 40.Bieloborodova M. Social responsibility of hospitality business in ukraine: a retrospective analysis. *Economies' horizons*. 2023. № 3(25). С. 36–46. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286654](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286654) (дата звернення: 21.04.2025).
- 41.Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження кабінету Міністрів України № 66-р від 20.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
- 42.Лешко Х., Холявка В., Гузар У. Інноваційні складові корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-7> (дата звернення: 21.04.2025).
- 43.Navrylova O. Staff motivation as one of the management methods in hotels. *Modern economics*. 2023. Т. 38, № 1. С. 22–27. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.v38(2023)-03) (дата звернення: 21.04.2025).
- 44.ISO 26000 Social responsibility. ISO. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 22.04.2025).
- 45.Khodaviren M., Dhar-Bhattacharjee S. CSR perceptions and practices in small hotels in urban cities. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2023-0692> (дата звернення: 21.04.2025).
- 46.ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення». Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2 (дата звернення: 21.04.2025).
- 47.Primadona I. A. L., Rustiarini N. W., Rismawati. Challenges and benefits of implementing corporate social responsibility in msme. *Jurnal inovasi akuntansi (JIA)*. 2024. Т. 2, № 1. С. 47–53. URL: <https://doi.org/10.36733/jia.v2i1.9013> (дата звернення: 22.04.2025).
- 48.Про внесення змін до наказу від 26 грудня 2019 р. № 511 : Наказ від 02.03.2020 № 511. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051774-20> (дата звернення: 22.04.2025).

49. ДСТУ ISO 22483:2022 Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг (ISO 22483:2020, IDT).
- 50.Егупова І.М. Особливості функціонування закладів ресторанного господарства // Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименко. Одеса : ОНЕУ. 2016. 262 с. С.179-196.
- 51.Suluo S. Corporate Social Responsibility Communication on the Websites of Tourism Firms in Tanzania. *Business Management Review*. 2024. Т. 27, № 1. С. 18–38. URL: <https://doi.org/10.56279/bmrj.v27i1.2> (дата звернення: 22.04.2025).
52. Reikartz Hotel Group. Корпоративна відповідальність. URL: <https://reikartz.com>. (дата звернення: 30.04.2025).
- 53.Hilton. Travel with Purpose ESG Report. URL: <https://esg.hilton.com>. (дата звернення: 30.04.2025).
- 54.McDonald's Corporation. Purpose & Impact: 2023 Purpose and Impact Report. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/investor-relations-content/financial-information/MCD-2023-Purpose-and-Impact-Report.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).
- 55.McDonald's Ukraine. Соціальна відповідальність. URL: <https://mcdonalds.ua/ukr/social-responsibility/> (дата звернення: 02.05.2025).
- 56.McDonald's Ukraine. Звітність про сталий розвиток в Україні: 2022 рік. URL: <https://mcdonalds.ua/ukr/sustainability-report-2022/> (дата звернення: 02.05.2025).
- 57.Yum! Brands. Global Citizenship & Sustainability Strategy. URL: <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/citizenship>. (дата звернення: 29.04.2025).
- 58.KFC Ukraine. Соціальні ініціативи. URL: <https://kfc-ukraine.com.ua/> (дата звернення: 02.05.2025).
- 59.Restaurant Brands International. ESG Report 2022 (Burger King, Popeyes, Tim Hortons). URL: <https://rbi.com/esg> (дата звернення: 01.05.2025).
- 60.Burger King. Сталий розвиток. URL: <https://www.bk.com/sustainability> (дата звернення: 01.05.2025).
- 61.Дім Рональда МакДональда в Україні. Звіт 2022 року. URL: <https://rmhc.org.ua/pro-nas/zvity/> (дата звернення: 02.05.2025).
- 62.Філатова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: тенденції розвитку в умовах глобалізації / О. В. Філатова // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 108–115.
- 63.Звіт McDonald's Україна щодо корпоративної відповідальності у воєнний час // Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/yak-mcdonalds-v-ukraini-dopomaga-pid-chas-viyni-22042023-13103> (дата звернення: 02.05.2025).
- 64.UNWTO. Tourism for Inclusive Recovery and Sustainable Development. 2023. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 28.04.2025).

- 65.Hilton Worldwide. 2023 ESG Report. URL: <https://esg.hilton.com> (дата звернення: 30.04.2025).
- 66.McDonald's Corporation. Purpose & Impact Report 2023. URL: <https://corporate.mcdonalds.com> (дата звернення: 29.04.2025).
- 67.UN Global Compact. Corporate Sustainability in Post-Conflict Contexts. 2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 30.04.2025).
- 68.Accor. Sustainability Strategy 2022–2025. URL: <https://group.accor.com/sustainability> (дата звернення: 03.05.2025).
- 69.Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 03.05.2025).
- 70.World Economic Forum. Green Recovery and Resilience in Ukraine. 2023. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 01.05.2025).
- 71.McDonald's Ukraine. Корпоративна відповідальність у період війни. 2023 URL: <https://mcdonalds.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 72.Marriott International. Serve 360: Doing Good in Every Direction. 2023 Report. URL: <https://serve360.marriott.com> (дата звернення: 27.04.2025).