

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
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/

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. Парфінєнка 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН» 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.

У другому розділі «ОЦІНКА ПОЛОЖЕННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» НА РИНКУ ЗАКЛАДІВ ШВИДКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ» 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.

У третьому розділі «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ» проведено аналіз впливу післявоєнних умов на розвиток ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд», визначено стратегічну важливість КСВ 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 положень 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.

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*».