Український державний університет залізничного транспорту

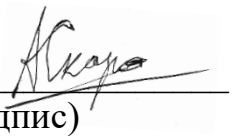
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.860.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)


(підпис) Артем СКОРОБАГАЧ

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Скоробагачу Артему Віталійовичу

1 Тема «Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 24/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр.

Звіт з праці ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр.

Звіт про рух грошових коштів ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр.

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні положення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки

2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

3 Формування напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки

5 Перелік графічного матеріалу

1 Теоретичні положення

2 Основні цифрові технології в ресторанному бізнесі

3 Концептуальна модель цифрової трансформації

4-8 Аналіз господарської діяльності ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 роки

9 SWOT-аналіз підприємства

10 Цілі підприємства на стратегічну перспективу

11-12 Екранні форми

13 Показники оцінки впровадження системи прогнозування попиту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні положення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки	22.10.2024	викон.
2 Діагностика фінансово - економічного стану підприємства	01.11.2024	викон.
3 Формування напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент _____ Артем СКОРОБАГАЧ

Керівник _____ Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні положення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки	10
1.1 Теоретичні положення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки	10
1.2 Концептуальні положення формування системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифровізації	16
1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком підприємства	24
Висновки за розділом 1	33
2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	35
2.1 Загальні положення діяльності підприємства	35
2.2 Аналіз обсягу виробництва	44
2.3 Аналіз собівартості продукції	47
2.4 Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства	52
2.5 Аналіз показників підприємства з праці	58
2.6 Аналіз фінансового стану підприємства	65
2.7 Аналіз фінансового результату, рентабельності та ділової активності підприємства	71
2.8 SWOT-аналіз діяльності підприємства	75
Висновки за розділом 2	78

3 Формування напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки 80
3.1 Стратегія розвитку підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифровізації 80
3.2 Організаційне забезпечення системи управління розвитком підприємства 84
3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів 92
Висновки за розділом 3 95
Висновки 98
Список використаної літератури 100

Вступ

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує значний внесок у розвиток сфери послуг, створення робочих місць і забезпечення соціальної стабільності. Сучасні умови цифрової економіки висувають нові вимоги до функціонування підприємств, зокрема, впровадження інновацій, оптимізація процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Зростаюча роль цифрових технологій у бізнес-середовищі, таких як автоматизація, аналітика великих даних, CRM-системи, мобільні додатки та інші, відкриває перед підприємствами ресторанного бізнесу нові можливості для розвитку. Водночас це вимагає від підприємств адаптації до швидких технологічних змін, що включає перегляд традиційних підходів до управління, впровадження цифрових інструментів та вдосконалення бізнес-моделей.

Ресторанна індустрія, як одна з найбільш конкурентних сфер, стикається з численними викликами, серед яких економічна нестабільність, зміни споживчих уподобань, підвищення вимог до якості обслуговування та необхідність відповідати екологічним стандартам. У таких умовах особливо важливим є ефективне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, яке ґрунтується на стратегічному плануванні, інтеграції інноваційних рішень і врахуванні тенденцій цифровізації.

Дослідження управління розвитком у контексті цифрової економіки набуває актуальності, оскільки це дозволяє розробляти інструменти та методики, які сприяють підвищенню ефективності операцій, забезпеченню стійкості бізнесу та його адаптації до динамічних змін ринку. Це, у свою чергу, сприяє не лише досягненню конкурентних переваг, а й загальному розвитку національної економіки.

Зв’язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках наукових досліджень, які проводяться на кафедрі

«Економіка підприємства» Українського державного університету залізничного транспорту.

Робота відповідає загальній концепції розвитку наукових напрямів кафедри, що передбачає аналіз сучасних тенденцій управління підприємствами у цифровій економіці, розробку теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-процесів і впровадження інновацій у сферу послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань:**

- визначити теоретичні основи управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу та їх специфіку в умовах цифрової економіки;

- дослідити сучасні тенденції та особливості впровадження цифрових технологій у ресторанному бізнесі;

- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства ресторанного бізнесу та оцінити його готовність до цифрової трансформації;

- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних цифрових рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства;

- визначити напрями вдосконалення системи управління розвитком із використанням інструментів цифрової трансформації.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до вдосконалення управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням впровадження цифрових технологій.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань кадрового менеджменту, монографічні дослідження із забезпечення ефективності управління персоналом підприємства, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони

України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1 - 61], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, використано методи аналізу й синтезу для вивчення теоретичних основ управління розвитком; методи індукції й дедукції для формування висновків; економіко-статистичні методи для аналізу фінансового стану підприємства; графічні методи для візуалізації даних; а також методи системного підходу для розробки рекомендацій щодо цифрової трансформації підприємства.

Наукова новизна полягає в удосконаленні системи управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки за рахунок формування стратегічних орієнтирів трансформації підприємства, а також розкриття комплексу інструментів щодо забезпечення їх реалізації, що вцілому сприятиме забезпеченню збільшення обсягів продажів, підвищенню рентабельності та розвитку бренду.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій для підприємств ресторанного бізнесу, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат, вдосконалення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій. Запропоновані підходи до цифрової трансформації можуть бути впроваджені на практиці, що сприятиме адаптації підприємств до сучасних умов ринку та забезпеченню їх сталого розвитку.

Результатами роботи автора є вдосконалення підходів до управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Публікації За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Підвищення точності прогнозування попиту в ресторанному бізнесі» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки, визначено основні концепції та підходи до впровадження інноваційних технологій у сфері послуг.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства ресторанного бізнесу, досліджено його операційну діяльність, виявлено проблеми та оцінено готовність до цифрової трансформації.

У третьому розділі визначено напрями вдосконалення системи управління розвитком підприємства, запропоновано заходи з інтеграції цифрових рішень та оцінено їхній вплив на ефективність роботи підприємства.

1 Теоретичні положення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки

1.1 Теоретичні положення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки

Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу є складним і багатогранним процесом, що виходить за межі стандартного управління. Воно спрямоване на забезпечення стійкого зростання та адаптації до змінних умов ринку, особливо в контексті цифрової економіки.

Загалом, управління розвитком підприємства можна визначити як цілеспрямовану діяльність, що забезпечує керовані або випадкові переходи від одного стану до іншого через процес змін. Цей процес включає оцінку поточного стану, визначення потреб і можливих напрямків розвитку, постановку цілей та вибір інструментів для їх досягнення [1]. Етапи процесу управління розвитком підприємства можна побачити на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Етапи процесу управління розвитком підприємства

У контексті ресторанного бізнесу управління розвитком охоплює стратегічне планування, впровадження інновацій, оптимізацію операційних процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Це включає складання стратегії розвитку закладу, яка містить маркетингову стратегію, аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії, план навчання персоналу, прогнозування бюджету та оцінку ризиків [2].

Відмінність між загальним управлінням підприємством та управлінням його розвитком полягає в орієнтації на майбутнє. Загальне управління зосереджується на підтримці поточної діяльності та досягненні оперативних цілей, тоді як управління розвитком спрямоване на довгострокове зростання, впровадження інновацій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [1].

Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу передбачає встановлення чітких стратегічних цілей та визначення операційних завдань для їх досягнення. Стратегічні цілі відображають довгострокові прагнення підприємства, такі як збільшення обсягу продажів, розширення географії діяльності, підвищення рентабельності та зміцнення бренду. Збільшення обсягу продажів може бути досягнуто шляхом залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих, що, у свою чергу, сприяє зростанню доходів підприємства [3].

Розширення географії діяльності передбачає відкриття нових закладів у різних регіонах або вихід на міжнародний ринок, що дозволяє збільшити частку ринку та підвищити впізнаваність бренду [4]. Підвищення рентабельності досягається через оптимізацію витрат, впровадження ефективних бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці [5]. Зміцнення бренду включає формування позитивного іміджу, підвищення впізнаваності та створення унікальної пропозиції для клієнтів [6].

Для реалізації цих стратегічних цілей необхідно виконати низку операційних завдань. Вдосконалення меню та розширення асортименту послуг сприяє задоволенню різноманітних смаків клієнтів і підвищенню їх задоволеності [5]. Підвищення якості обслуговування забезпечується через

навчання персоналу, впровадження стандартів сервісу та контроль за їх дотриманням [7]. Оптимізація виробничих процесів включає впровадження сучасних технологій, автоматизацію та раціоналізацію використання ресурсів, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність роботи підприємства [8].

Управління розвитком ресторанного бізнесу є багатоступеневим процесом, що включає планування, організацію та контроль. На етапі планування розробляється стратегія розвитку ресторану, яка починається з аналізу зовнішнього середовища. Цей аналіз охоплює вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища, споживчих уподобань та економічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Визначення конкурентних переваг базується на аналізі сильних та слабких сторін ресторану, що дозволяє сформулювати унікальну торгову пропозицію. Формулювання місії та візії підприємства відображає його основну мету та довгострокові прагнення, що служить орієнтиром для всіх подальших дій [9].

Організація процесу управління розвитком на рівні підприємства передбачає чіткий розподіл функцій між різними підрозділами та співробітниками. Керівництво відповідає за стратегічне планування та прийняття ключових рішень, менеджери середньої ланки координують виконання поставлених завдань, а персонал безпосередньо реалізує операційні процеси. Для успішної реалізації стратегії необхідні різноманітні ресурси: фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. Забезпечення належного рівня цих ресурсів є критичним для досягнення поставлених цілей [8].

Контроль за виконанням стратегії розвитку здійснюється через систему показників ефективності, таких як обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, рентабельність та інші. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє оцінити прогрес у досягненні цілей та виявити можливі відхилення. У разі необхідності проводиться корекція стратегії, що може включати зміну тактичних підходів, перерозподіл ресурсів або перегляд поставлених цілей, щоб забезпечити відповідність стратегії реальним умовам та досягнення бажаних результатів [10].

Розвиток ресторанного бізнесу визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його функціонування та конкурентоспроможність (рисунок 1.2).

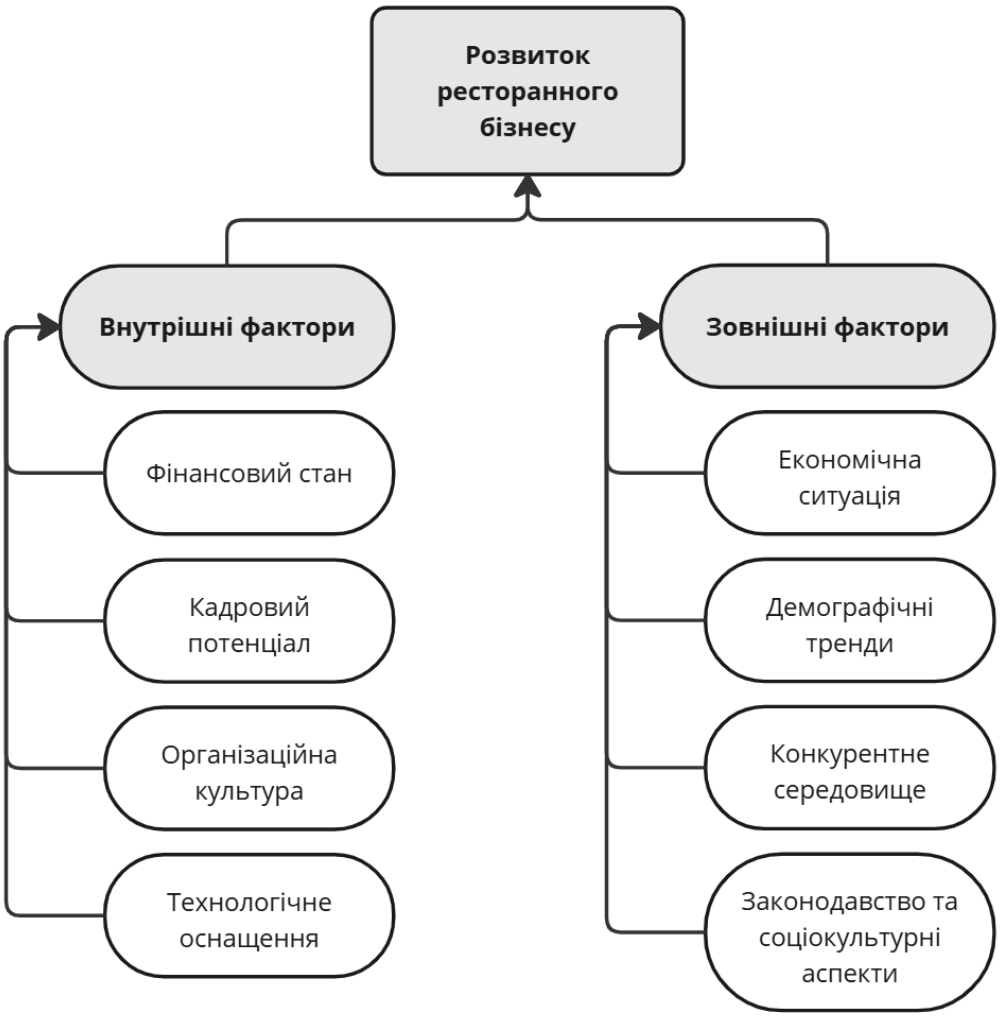


Рисунок 1.2 – Фактори що впливають на розвиток підприємства

Фінансовий стан визначає можливості ресторану щодо інвестування в оновлення обладнання, розширення асортименту послуг та маркетингові заходи. Стабільні фінансові показники сприяють стійкому розвитку та адаптації до ринкових змін [10].

Кадровий потенціал, який включає кваліфікацію, досвід та мотивацію персоналу, безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність операційних процесів. Висококваліфікований та мотивований

персонал здатен забезпечити високий рівень сервісу, що є ключовим фактором успіху в ресторанному бізнесі [11].

Організаційна культура, яка відображає цінності, норми та поведінкові стандарти всередині підприємства, формує робочу атмосферу та впливає на згуртованість команди. Позитивна організаційна культура сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, що, в свою чергу, покращує обслуговування клієнтів [12].

Технологічне оснащення ресторану визначає його здатність впроваджувати сучасні технології в процес приготування страв, автоматизацію обслуговування та управління ресурсами. Використання передових технологій підвищує ефективність роботи та задовольняє сучасні очікування споживачів [13].

Економічна ситуація в країні впливає на купівельну спроможність населення та, відповідно, на попит на ресторанні послуги. Періоди економічного спаду можуть призводити до зниження відвідуваності закладів харчування, тоді як економічне зростання стимулює розвиток галузі [14].

Демографічні тренди, такі як зміни в чисельності населення, віковій структурі та міграційних процесах, визначають цільову аудиторію ресторану та її уподобання. Наприклад, зростання молодого населення може підвищити попит на сучасні та інноваційні концепції закладів [15].

Конкурентне середовище впливає на стратегії ціноутворення, якість послуг та маркетингові заходи ресторану. Висока конкуренція стимулює підприємства до постійного вдосконалення та пошуку унікальних пропозицій для клієнтів [16].

Законодавчі фактори, включаючи податкову політику, санітарні норми та регулювання трудових відносин, встановлюють рамки діяльності ресторанного бізнесу. Дотримання законодавчих вимог є обов'язковим для легальної та безпечної роботи закладу [17].

Соціокультурні фактори, такі як традиції, звичаї та зміни в стилі життя, впливають на споживчі вподобання та очікування клієнтів. Розуміння та врахування цих аспектів дозволяє ресторану адаптувати свої пропозиції до потреб ринку та забезпечити лояльність клієнтів.

Менеджмент відіграє ключову роль у процесі управління розвитком ресторанного бізнесу, забезпечуючи ефективну координацію всіх аспектів діяльності підприємства. Основні функції менеджменту зображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні функції менеджменту

Стратегічне планування передбачає визначення довгострокових цілей ресторану, аналіз ринкових тенденцій та розробку планів для досягнення конкурентних переваг. Цей процес є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує напрямок розвитку підприємства.

Організація роботи полягає у структуризації діяльності ресторану, розподілі обов'язків між працівниками та встановленні ефективних комунікаційних каналів. Це забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів та оптимальне використання ресурсів.

Мотивація персоналу є критично важливою для підтримання високого рівня обслуговування клієнтів та досягнення поставлених цілей. Менеджери повинні розробляти та впроваджувати системи стимулювання, які враховують потреби та очікування співробітників, сприяючи їхній залученості та продуктивності.

Контроль за виконанням завдань включає моніторинг результатів діяльності ресторану, оцінку досягнення встановлених цілей та коригування

планів у разі відхилень. Ефективна система контролю дозволяє вчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи для їх вирішення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Для успішного управління розвитком ресторанного бізнесу менеджер повинен володіти низкою ключових компетенцій. Серед них – лідерські якості, що дозволяють надихати та спрямовувати команду на досягнення спільних цілей. Аналітичні здібності є необхідними для оцінки ринкової ситуації, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Комунікативні навички сприяють ефективній взаємодії з персоналом, клієнтами та постачальниками, забезпечуючи чітке передавання інформації та вирішення конфліктних ситуацій. Гнучкість та адаптивність дозволяють менеджеру швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні виклики, коригуючи стратегії та підходи до управління [19].

1.2 Концептуальні положення формування системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифровізації

Цифрова трансформація ресторанного бізнесу передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі аспекти діяльності закладу, що змінює традиційні бізнес-моделі, оптимізує процеси та покращує взаємодію з клієнтами. Цей процес охоплює глибокі організаційні зміни, включаючи адаптацію стратегій відповідно до нових умов ринку та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства [20].

Серед основних трендів цифрової трансформації в ресторанній індустрії можна виділити впровадження онлайн-замовлень та доставки через веб-сайти і мобільні додатки, що розширює аудиторію та підвищує зручність для клієнтів. Крім того, використання систем управління замовленнями, таких як POS-системи, дозволяє ефективно керувати процесами обслуговування та

контролювати стан замовлень. Активна присутність у соціальних мережах сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів, а персоналізація обслуговування, заснована на аналізі даних про вподобання гостей, забезпечує унікальний досвід для кожного відвідувача [21].

Вплив цифрової трансформації на управління розвитком ресторанного бізнесу є значним на всіх етапах процесу. На етапі планування цифрові технології надають інструменти для глибокого аналізу ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища, що дозволяє розробляти більш обґрунтовані стратегії розвитку. Під час організації роботи впровадження автоматизованих систем управління сприяє оптимізації операційних процесів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. На етапі контролю цифрові рішення забезпечують можливість реального часу відстежувати ключові показники ефективності, швидко реагувати на відхилення та приймати коригувальні рішення [22].

У сучасних умовах цифровізації ресторанний бізнес стикається з необхідністю адаптації до нових технологічних викликів, що вимагає формування ефективної системи управління розвитком. Ключовими елементами цієї системи є розробка цифрової стратегії, впровадження відповідних технологій та створення належної IT-інфраструктури.

Цифрова стратегія є невід'ємною складовою успішного функціонування ресторану в цифрову епоху. Вона визначає напрямки інтеграції технологій у бізнес-процеси, сприяє підвищенню ефективності операцій та покращенню взаємодії з клієнтами. Основними компонентами цифрової стратегії є: аналіз поточного стану цифровізації підприємства; визначення цілей та завдань цифрової трансформації; вибір відповідних технологій для впровадження; розробка плану реалізації та оцінка результатів. Відсутність чіткої цифрової стратегії може призвести до неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних переваг [23].

Серед основних цифрових технологій, що можуть бути використані в ресторанному бізнесі, виділяються:

Таблиця 1.1 – Основні цифрові технології в ресторанному бізнесі

Цифрова технологія	Призначення
Системи управління рестораном (POS-системи)	Автоматизація процесів прийому та обробки замовлень, управління запасами, фінансовими операціями для підвищення ефективності роботи закладу [24]
Мобільні додатки	Надання клієнтам можливості ознайомлюватися з меню, бронювати столики, замовляти їжу, що покращує їхній досвід та підвищує лояльність [25]
Онлайн-платформи для замовлення їжі	Розширення каналів збуту та залучення ширшої аудиторії, особливо в умовах зростаючого попиту на доставку [26]
Системи аналітики даних	Аналіз поведінки клієнтів, ефективності маркетингових кампаній та операційних показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [27]
Маркетингові інструменти	Ефективна комунікація з цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання повторних продажів [28]
Системи лояльності	Утримання постійних клієнтів через надання бонусів, знижок або спеціальних пропозицій, що підвищує їхню прихильність до закладу [29]

Для успішної цифрової трансформації ресторану необхідна належна IT-інфраструктура, яка включає:

- надійні мережеві рішення: забезпечують стабільне підключення до інтернету та внутрішніх систем, що є критично важливим для безперебійної роботи цифрових платформ;

- серверні та хмарні рішення: дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та її безпеку;

- захист даних та кібербезпека: включає заходи для запобігання несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації клієнтів та бізнесу, що є особливо важливим в умовах зростаючих кіберзагроз;

- інтеграційні платформи: забезпечують взаємодію між різними цифровими системами, що використовуються в ресторані, для створення єдиного інформаційного простору [27].

Цифрова трансформація ресторанного бізнесу відкриває перед підприємцями численні можливості для вдосконалення та зростання. Однією з ключових переваг є підвищення ефективності операційних процесів. Впровадження сучасних технологій, таких як системи управління рестораном (POS-системи), автоматизує процеси прийому та обробки замовлень, управління запасами та фінансовими операціями, що зменшує ймовірність помилок і прискорює обслуговування клієнтів.

Зниження витрат є ще однією вагомою перевагою цифровізації. Автоматизація рутинних завдань дозволяє скоротити витрати на персонал та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, використання онлайн-платформ для замовлення їжі зменшує потребу в телефонних операторах, а системи аналітики даних допомагають ефективніше управляти запасами, запобігаючи перевитратам [30].

Покращення якості обслуговування клієнтів досягається завдяки впровадженню мобільних додатків та онлайн-меню, що надають гостям можливість ознайомитися з асортиментом страв, зробити замовлення або забронювати столик у зручний для них час. Це підвищує задоволеність клієнтів та сприяє їх поверненню [31].

Збільшення лояльності клієнтів забезпечується через використання цифрових маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі та email-маркетинг, що дозволяють підтримувати постійний зв'язок з аудиторією,

інформувати про акції та новинки, а також збирати відгуки для подальшого вдосконалення сервісу [32].

Доступ до нових ринків стає можливим завдяки онлайн-платформам для замовлення їжі, які розширюють географію обслуговування та залучають нових клієнтів, що раніше могли бути недосяжними через фізичні обмеження [30].

Однак, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів. Висока вартість впровадження нових технологій може стати суттєвою перешкодою, особливо для малих та середніх закладів. Придбання та налаштування сучасних систем потребує значних фінансових інвестицій, що не завжди є можливим без залучення додаткових ресурсів.

Необхідність у кваліфікованому персоналі, здатному працювати з новими системами, вимагає додаткових інвестицій у навчання та розвиток співробітників. Відсутність необхідних навичок може призвести до неефективного використання впроваджених технологій та зниження загальної продуктивності [33].

Питання кібербезпеки також набувають особливої актуальності. Збільшення обсягу цифрових даних підвищує ризик кібератак, що може призвести до витоку конфіденційної інформації та завдати шкоди репутації закладу. Тому необхідно впроваджувати надійні системи захисту даних та регулярно оновлювати їх відповідно до нових загроз [34].

Адаптація співробітників до нових технологій може супроводжуватися опором змінам, що потребує ефективного управління змінами та комунікації всередині колективу. Відсутність належної підтримки та мотивації може призвести до зниження морального духу та продуктивності праці [35].

Таким чином, цифрова трансформація ресторанного бізнесу пропонує значні можливості для покращення та зростання, проте вимагає ретельного планування, інвестицій та управління потенційними ризиками для досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Формування ефективної системи управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах цифровізації є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності закладу.

Інтеграція цифрових технологій в існуючу систему управління розвитком ресторану передбачає поетапне впровадження сучасних інструментів, що автоматизують та оптимізують бізнес-процеси. Зокрема, використання POS-систем дозволяє автоматизувати процеси прийому та обробки замовлень, управління запасами та фінансовими операціями, що зменшує ймовірність помилок і прискорює обслуговування клієнтів. Інтеграція з ERP-системами створює єдиний інформаційний простір, де всі дані синхронізовані та доступні в режимі реального часу, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та прийняттю обґрунтованих рішень [36].

Роль даних в управлінні розвитком ресторану є надзвичайно важливою. Зібрані за допомогою цифрових технологій дані про поведінку клієнтів, їхні вподобання, частоту відвідувань та середній чек дозволяють проводити глибокий аналіз та розробляти персоналізовані маркетингові стратегії. Системи аналітики даних допомагають виявляти тенденції та прогнозувати попит, що сприяє оптимізації меню, управлінню запасами та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Крім того, аналіз фінансових показників та операційної діяльності дозволяє виявляти неефективні процеси та приймати рішення щодо їх покращення [30].

Розвиток цифрової культури в компанії є необхідною умовою для успішної цифрової трансформації. Для цього слід впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації співробітників, спрямовані на освоєння нових технологій та розуміння їхньої ролі в бізнес-процесах. Важливо також стимулювати відкритість до інновацій та заохочувати ініціативність працівників у впровадженні цифрових рішень. Формування корпоративної культури, що підтримує цифрові зміни, включає створення середовища, де співробітники відчувають себе частиною процесу трансформації та розуміють її переваги для особистого та професійного розвитку [37].

У сучасному ресторанному бізнесі цифрова трансформація є ключовим фактором для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та задоволення клієнтів. Існує декілька концептуальних моделей, що описують процес цифрової трансформації в цій галузі.

Одна з таких моделей передбачає інтеграцію цифрових інструментів для управління відносинами з гостями, автоматизації процесів обслуговування та впровадження інноваційних технологій для покращення якості послуг. Цей підхід акцентує увагу на використанні CRM-систем, мобільних додатків для замовлень та інших цифрових рішень, що сприяють підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації операційних процесів [38].

Інша модель зосереджується на впровадженні цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємств роздрібної торгівлі, що може бути адаптовано й до ресторанного бізнесу. Цей підхід передбачає створення фіджитал-простору, який поєднує фізичні та цифрові елементи для забезпечення безшовного досвіду клієнтів. Використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж та онлайн-платформ дозволяє залучати ширшу аудиторію та підвищувати впізнаваність бренду [39].

Зважаючи на специфіку ресторанного бізнесу та сучасні тренди, пропонується власна концептуальна модель цифрової трансформації, зображена на рисунку 1.4.

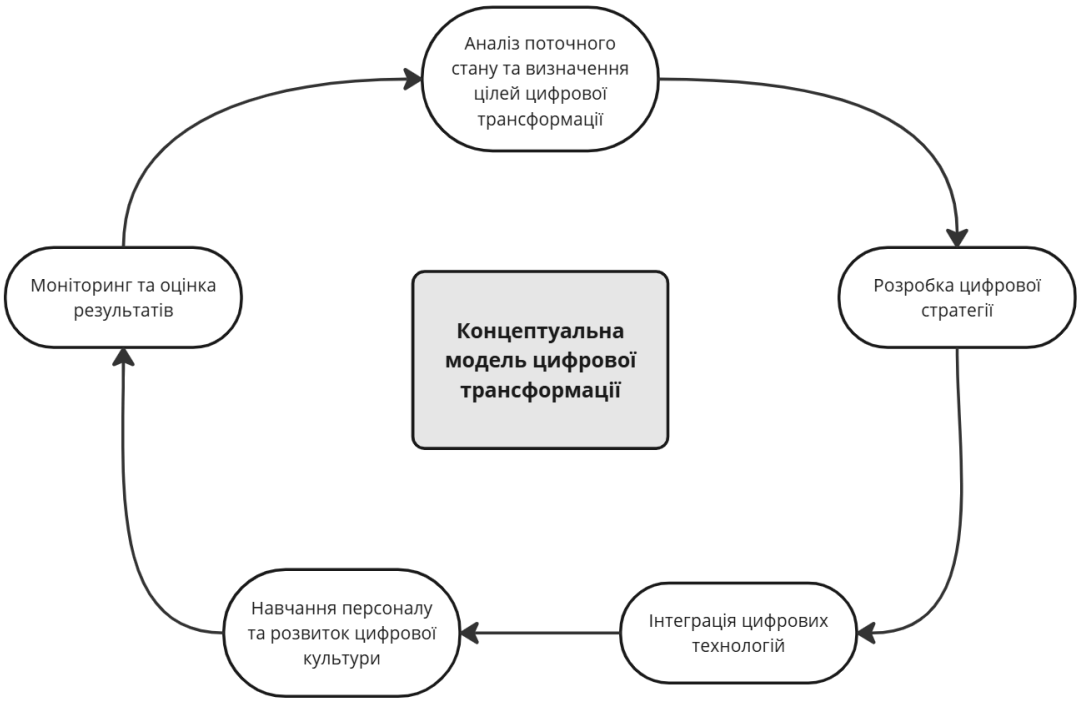


Рисунок 1.4 – Концептуальна модель цифрової трансформації

Вона складається з наступних етапів:

1) аналіз поточного стану та визначення цілей цифрової трансформації: оцінка існуючих бізнес-процесів, ідентифікація слабких місць та встановлення конкретних цілей для покращення за допомогою цифрових технологій;

2) розробка цифрової стратегії: визначення пріоритетних напрямків впровадження технологій, вибір відповідних інструментів та розробка плану дій для досягнення поставлених цілей;

3) інтеграція цифрових технологій: впровадження обраних рішень, таких як POS-системи, мобільні додатки для замовлень, системи управління запасами та інші інструменти, що сприяють автоматизації та оптимізації бізнес-процесів;

4) навчання персоналу та розвиток цифрової культури: організація тренінгів для співробітників з метою підвищення їхньої компетентності у використанні нових технологій та формування позитивного ставлення до цифрових змін;

5) моніторинг та оцінка результатів: регулярний аналіз ефективності впроваджених технологій, оцінка досягнення поставлених цілей та коригування стратегії за необхідності.

Ця модель враховує сучасні тенденції, що є актуальними для ресторанного бізнесу в умовах цифровізації.

1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком підприємства.

Оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є критично важливою для забезпечення його стійкого функціонування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, визначити напрямки для вдосконалення та продемонструвати результати діяльності. Зокрема, в умовах цифрової трансформації, коли підприємства впроваджують нові технології та адаптують бізнес-процеси, оцінка ефективності стає ще більш актуальною. Вона допомагає зрозуміти, наскільки успішно інтегровані цифрові рішення сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [40].

Основні цілі оцінки ефективності системи управління розвитком зображені на рисунку 1.5.

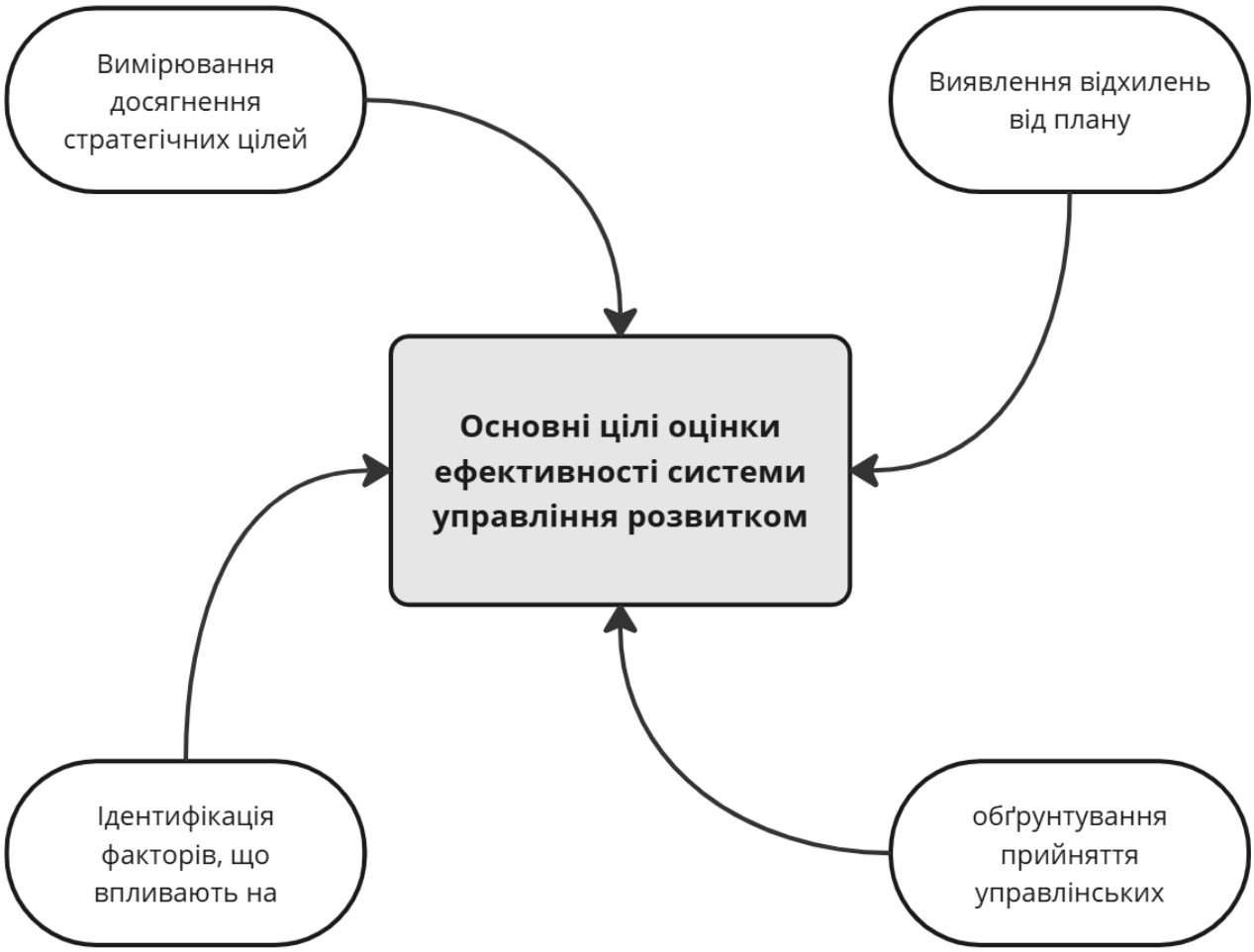


Рисунок 1.5 – Основні цілі оцінки ефективності системи управління розвитком

Вимірювання досягнення стратегічних цілей дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свою місію та бачення, а також визначити, чи відповідають результати діяльності запланованим показникам.

Виявлення відхилень від плану сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів у роботі системи управління та розробці коригувальних заходів для їх усунення.

Ідентифікація факторів, що впливають на результати, допомагає зрозуміти, які внутрішні та зовнішні чинники впливають на ефективність управління

розвитком, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

У контексті цифрової трансформації особливо важливо враховувати специфічні аспекти, пов'язані з впровадженням нових технологій та змін у бізнес-процесах. Цифровізація вимагає від підприємств радикального перегляду підходів до управління, що включає адаптацію до нових умов та інтеграцію цифрових рішень у повсякденну діяльність. Оцінка ефективності в таких умовах дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство адаптується до цифрових змін та чи досягає воно поставлених цілей у новому цифровому середовищі [40].

Таким чином, оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є невід'ємною складовою процесу управління, яка забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку, особливо в епоху цифрової трансформації.

Оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є важливим етапом у забезпеченні його стійкого функціонування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Особливо важливою ця оцінка стає в умовах цифрової трансформації, коли підприємства впроваджують нові технології та адаптують бізнес-процеси. Оцінка ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, визначити напрямки для вдосконалення та продемонструвати результати діяльності. Вона допомагає зрозуміти, наскільки успішно інтегровані цифрові рішення сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [41].

Основними цілями оцінки ефективності системи управління розвитком є вимірювання досягнення стратегічних цілей, виявлення відхилень від плану, ідентифікація факторів, що впливають на результати, та обґрунтування прийняття управлінських рішень. Вимірювання досягнення стратегічних цілей дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свою місію та бачення, а також визначити, чи відповідають результати діяльності запланованим показникам. Виявлення відхилень від плану сприяє своєчасному виявленню

проблемних аспектів у роботі системи управління та розробці коригувальних заходів для їх усунення. Ідентифікація факторів, що впливають на результати, допомагає зрозуміти, які внутрішні та зовнішні чинники впливають на ефективність управління розвитком, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

У контексті цифрової трансформації особливо важливо враховувати специфічні аспекти, пов'язані з впровадженням нових технологій та змін у бізнес-процесах. Цифровізація вимагає від підприємств радикального перегляду підходів до управління, що включає адаптацію до нових умов та інтеграцію цифрових рішень у повсякденну діяльність. Оцінка ефективності в таких умовах дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство адаптується до цифрових змін та чи досягає воно поставлених цілей у новому цифровому середовищі [42].

Оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є важливим етапом у забезпеченні його стійкого функціонування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Особливо важливою ця оцінка стає в умовах цифрової трансформації, коли підприємства впроваджують нові технології та адаптують бізнес-процеси. Оцінка ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, визначити напрямки для вдосконалення та продемонструвати результати діяльності. Вона допомагає зрозуміти, наскільки успішно інтегровані цифрові рішення сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Основними цілями оцінки ефективності системи управління розвитком є вимірювання досягнення стратегічних цілей, виявлення відхилень від плану, ідентифікація факторів, що впливають на результати, та обґрунтування прийняття управлінських рішень. Вимірювання досягнення стратегічних цілей дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свою місію та бачення, а також визначити, чи відповідають результати діяльності запланованим показникам. Виявлення відхилень від плану сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів у роботі системи управління та розробці коригувальних

заходів для їх усунення. Ідентифікація факторів, що впливають на результати, допомагає зрозуміти, які внутрішні та зовнішні чинники впливають на ефективність управління розвитком, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [43].

У контексті цифрової трансформації особливо важливо враховувати специфічні аспекти, пов'язані з впровадженням нових технологій та змін у бізнес-процесах. Цифровізація вимагає від підприємств радикального перегляду підходів до управління, що включає адаптацію до нових умов та інтеграцію цифрових рішень у повсякденну діяльність. Оцінка ефективності в таких умовах дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство адаптується до цифрових змін та чи досягає воно поставлених цілей у новому цифровому середовищі [42].

Таким чином, оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є невід'ємною складовою процесу управління, яка забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку, особливо в епоху цифрової трансформації.

Оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є важливим етапом у забезпеченні його стійкого функціонування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Особливо важливою ця оцінка стає в умовах цифрової трансформації, коли підприємства впроваджують нові технології та адаптують бізнес-процеси. Оцінка ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, визначити напрямки для вдосконалення та продемонструвати результати діяльності. Вона допомагає зрозуміти, наскільки успішно інтегровані цифрові рішення сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [44].

Основними цілями оцінки ефективності системи управління розвитком є вимірювання досягнення стратегічних цілей, виявлення відхилень від плану, ідентифікація факторів, що впливають на результати, та обґрунтування прийняття управлінських рішень.

Вимірювання досягнення стратегічних цілей дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свою місію та бачення, а також визначити, чи відповідають результати діяльності запланованим показникам.

Виявлення відхилень від плану сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів у роботі системи управління та розробці коригувальних заходів для їх усунення.

Ідентифікація факторів, що впливають на результати, допомагає зрозуміти, які внутрішні та зовнішні чинники впливають на ефективність управління розвитком, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [45].

У контексті цифрової трансформації особливо важливо враховувати специфічні аспекти, пов'язані з впровадженням нових технологій та змін у бізнес-процесах. Цифровізація вимагає від підприємств радикального перегляду підходів до управління, що включає адаптацію до нових умов та інтеграцію цифрових рішень у повсякденну діяльність. Оцінка ефективності в таких умовах дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство адаптується до цифрових змін та чи досягає воно поставлених цілей у новому цифровому середовищі [46].

Таким чином, оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є невід'ємною складовою процесу управління, яка забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку, особливо в епоху цифрової трансформації.

Регулярна оцінка ефективності системи управління розвитком підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує постійний моніторинг та адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Систематичний підхід до оцінки дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, аналізувати причини цих відхилень та розробляти коригувальні заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства. Регулярність оцінки забезпечує безперервний процес вдосконалення та адаптації системи управління до нових викликів та можливостей [47].

На основі результатів оцінки ефективності можна вносити корективи в систему управління розвитком підприємства. Цей процес включає аналіз виявлених проблем, визначення їхніх причин та розробку відповідних заходів для їх усунення.

Корекція може стосуватися різних аспектів діяльності підприємства, таких як оптимізація бізнес-процесів, вдосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу або впровадження нових технологій.

Важливо, щоб корекційні заходи були спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та відповідали вимогам зовнішнього середовища. Регулярна оцінка ефективності та своєчасна корекція системи управління розвитку підприємства сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища [48].

У процесі цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю адаптації традиційних підходів до оцінки ефективності, оскільки впровадження нових технологій та цифрових каналів комунікації вимагає розробки нових показників та методів аналізу.

Нові показники ефективності в умовах цифрової трансформації зображено на рисунку 1.6:

1) показники цифрової зрілості: Вимірюють рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. Це може включати оцінку ступеня автоматизації, використання аналітичних інструментів, рівень цифрової грамотності персоналу та здатність адаптуватися до нових технологій [49];

2) ефективність використання цифрових каналів: Оцінює, наскільки успішно підприємство використовує онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами, продажу продукції чи послуг. Це може включати аналіз трафіку на веб-сайті, конверсії, взаємодії в соціальних мережах та ефективність онлайн-реклами [50];

3) індекс цифрової трансформації: Комплексний показник, що відображає загальний прогрес підприємства в напрямку цифровізації. Він може

включати різні аспекти, такі як рівень цифрової зрілості, ефективність цифрових каналів, рівень автоматизації та інші релевантні фактори;

4) показники кібербезпеки: Враховують рівень захищеності цифрових систем підприємства від кіберзагроз. Це може включати частоту та серйозність інцидентів безпеки, час відновлення після атак та ефективність заходів з попередження [49];

5) показники цифрової взаємодії з клієнтами: Вимірюють ефективність комунікації з клієнтами через цифрові канали, включаючи швидкість відповіді на запити, рівень задоволеності клієнтів та ефективність обробки відгуків [50].



Рисунок 1.6 – Нові показники ефективності в умовах цифрової трансформації

Використання даних з цифрових систем для оцінки ефективності

Дані, зібрані за допомогою цифрових систем, надають підприємствам можливість здійснювати глибокий аналіз та приймати обґрунтовані рішення:

1) аналітика веб-сайтів та мобільних додатків: Інструменти веб-аналітики дозволяють відстежувати поведінку користувачів на сайті або в додатку, визначати популярні сторінки, час перебування, шляхи навігації та інші метрики, що допомагає оптимізувати користувацький досвід та підвищити конверсію;

2) CRM-системи: Управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхні вподобання, історію покупок та взаємодії з підприємством. Це допомагає персоналізувати пропозиції, підвищити лояльність та ефективність маркетингових кампаній;

3) ERP-системи: Інтегровані системи управління ресурсами підприємства дозволяють відстежувати та аналізувати дані про фінанси, запаси, виробничі процеси та інші аспекти діяльності, що сприяє оптимізації операцій та зниженню витрат;

4) інструменти для моніторингу соціальних мереж: Відстеження згадок про підприємство в соціальних мережах та аналіз настроїв дозволяє оцінити репутацію бренду, виявити проблемні аспекти та оперативно реагувати на відгуки клієнтів;

5) системи управління проектами: Вони дозволяють відстежувати прогрес виконання проектів, розподіл ресурсів, дотримання термінів та бюджету, що сприяє підвищенню ефективності управління проектами та досягненню поставлених цілей;

6) інструменти для аналізу даних (BI-системи): Бізнес-аналітика дозволяє обробляти великі обсяги даних, виявляти тренди, кореляції та аномалії, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати майбутні результати;

7) системи моніторингу та управління IT-інфраструктурою: Вони дозволяють відстежувати стан серверів, мереж, баз даних та інших компонентів IT-інфраструктури, що сприяє забезпеченню безперервності бізнес-процесів та швидкому реагуванню на технічні проблеми;

8) інструменти для аналізу ефективності маркетингових кампаній: Вони дозволяють відстежувати ефективність різних каналів просування, визначати ROI (повернення на інвестиції) та оптимізувати маркетингові стратегії;

9) системи для моніторингу задоволеності клієнтів: Вони дозволяють збирати та аналізувати відгуки клієнтів, визначати рівень задоволеності та виявляти області для покращення;

10) інструменти для аналізу ефективності персоналу: Вони дозволяють відстежувати продуктивність співробітників, визначати ключові показники ефективності та виявляти потреби в навчанні та розвитку [50].

Використання цих цифрових інструментів дозволяє підприємствам отримувати точні та актуальні дані для оцінки ефективності, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підвищенню конкурентоспроможності.

Висновки за розділом 1

Розділ 1 присвячений теоретичному обґрунтуванню та аналізу управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки. Управління розвитком охоплює багатогранний процес планування, організації, мотивації та контролю, що спрямований на забезпечення сталого розвитку, адаптацію до змін ринкових умов і використання інновацій.

У контексті ресторанного бізнесу особливе значення мають стратегічне планування, впровадження інноваційних технологій, оптимізація операційних процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Основними напрямками розвитку є розширення географії діяльності, підвищення рентабельності та формування позитивного іміджу бренду. Управління розвитком передбачає інтеграцію таких компонентів, як фінансовий стан, кадровий потенціал, організаційна культура, технологічне забезпечення та конкурентне середовище.

Цифрова трансформація виступає ключовим елементом управління розвитком у сучасних умовах. Вона охоплює впровадження інноваційних цифрових технологій, таких як POS-системи, мобільні додатки, CRM-системи та аналітичні платформи. Використання цих інструментів сприяє автоматизації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню лояльності клієнтів. Водночас цифрова трансформація ставить перед підприємствами виклики, такі як висока вартість технологій, потреба у кваліфікованому персоналі та кібербезпека.

Розділ також акцентує увагу на важливості оцінки ефективності системи управління розвитком. У цифрову епоху ця оцінка передбачає впровадження нових методик, таких як аналіз показників цифрової зрілості, ефективності цифрових каналів та індексу цифрової трансформації. Оцінка результативності дозволяє визначати сильні та слабкі сторони системи управління, забезпечувати її адаптацію до динамічних змін ринку та сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень.

У підсумку, ефективне управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інтеграцію цифрових технологій, формування корпоративної культури та регулярний моніторинг ефективності. Ці дії є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах.

2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

2.1 Загальні положення діяльності підприємства

Історія створення

Підприємство «МакДональдз Юкрейн Лтд» було зареєстровано 5 грудня 1995 року як компанія з іноземними інвестиціями. Воно належить до глобальної мережі McDonald's Corporation, яка є одним із найбільших у світі операторів швидкого харчування. Засновником підприємства виступила компанія «Емсіді Юроп Лімітед», зареєстрована у Сполученому Королівстві.

Протягом свого існування компанія адаптувала свою діяльність до локальних особливостей ринку України, зберігаючи високі стандарти обслуговування, якості продукції та соціальної відповідальності. Підприємство розпочало роботу у Києві та з часом розширило географію присутності, ставши впізнаваним брендом по всій країні.

Види діяльності

Основна діяльність «МакДональдз Юкрейн Лтд» згідно з КВЕД включає:

– 56.10: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний вид діяльності);

– 10.52: Виробництво морозива;

– 11.07: Виробництво безалкогольних напоїв та мінеральних вод;

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

– 85.32: Професійно-технічна освіта;

– 47.19: Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

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

Операції підприємства зосереджені на створенні якісних послуг швидкого харчування, впровадженні інноваційних технологій, таких як McDrive, McCafe, а також на збереженні високих стандартів безпеки харчових продуктів.

Особливості діяльності та місце в економіці

ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» не тільки забезпечує доступ до високоякісних послуг громадського харчування, але й виконує важливу роль у розвитку економіки країни такі як:

– залучення іноземних інвестицій;

– впровадження міжнародних стандартів ведення бізнесу;

– інноваційний підхід до роботи з клієнтами та партнерами;

– розвиток професійних навичок працівників через корпоративне навчання.

ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» є успішним прикладом інтеграції міжнародного бізнесу в український ринок, демонструючи ефективне поєднання глобальних стандартів ведення бізнесу, соціальної відповідальності та сучасних підходів до корпоративного управління. Компанія не лише зберігає свої міжнародні принципи роботи, а й адаптується до особливостей місцевого ринку, що дозволяє їй займати провідні позиції у сфері громадського харчування в Україні.

Характеристика організаційної діяльності та структури управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»

ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» є філією всесвітньо відомої корпорації McDonald's, яка здійснює свою діяльність у багатьох країнах світу. В Україні компанія дотримується загальноприйнятих корпоративних стандартів McDonald's, що включають високу якість продукції, ефективне управління персоналом, інноваційний підхід до обслуговування клієнтів та активну соціальну відповідальність.

Організаційна структура та принципи управління

Організаційна структура підприємства є чітко розвиненою ієрархічною системою, що передбачає розподіл обов’язків та повноважень між різними

рівнями управління. Головний офіс підприємства розташований у місті Київ, де здійснюється стратегічне планування, ухвалення ключових рішень та координація діяльності всіх підрозділів. Управління підприємством здійснюється через функціональні департаменти, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності.

Основні функціональні підрозділи підприємства:

– виробничий департамент – відповідає за контроль якості продукції, управління постачаннями та дотримання стандартів приготування їжі;

– маркетинговий департамент – займається дослідженням ринку, формуванням рекламних кампаній та розробкою програм лояльності для клієнтів;

– фінансовий департамент – контролює фінансові потоки компанії, планує витрати, інвестиції та займається питаннями оподаткування;

– департамент збуту – забезпечує ефективну логістику, управління запасами продукції та контроль роботи постачальників;

– департамент персоналу – відповідає за підбір, навчання, розвиток та мотивацію співробітників;

– інформаційно-технологічний департамент – забезпечує функціонування цифрових систем, автоматизацію процесів та кібербезпеку підприємства.

Всі ці структурні підрозділи працюють у тісній взаємодії між собою, що забезпечує ефективність управлінських процесів, оптимізацію операційних витрат та швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Діяльність філій та підрозділів по Україні

Окрім центрального офісу, ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» має розгалужену мережу ресторанів у різних регіонах України. Кожен ресторан є частиною загальної системи та працює відповідно до встановлених стандартів компанії. Операційне управління регіональними підрозділами здійснюється через регіональних менеджерів, які контролюють якість обслуговування, дотримання корпоративних стандартів та впровадження нових ініціатив.

Також підприємство активно розвиває партнерські відносини з локальними постачальниками продуктів і сировини, що дозволяє не лише підтримувати стабільність постачань, а й сприяє розвитку національної економіки. Компанія ретельно відбирає своїх партнерів, висуваючи високі вимоги до якості продукції, екологічних стандартів та умов співпраці.

Корпоративне управління та керівництво підприємства

Керівництво підприємства складається з генерального директора та керівників різних департаментів. Генеральний директор відповідає за загальну стратегію розвитку компанії, ухвалення ключових рішень та взаємодію з головним офісом корпорації McDonald's. До складу керівництва також входять директори з виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, розвитку та закупівель, які координують відповідні напрями діяльності компанії.

Інноваційний підхід та стратегія розвитку

Компанія активно впроваджує інноваційні технології у сфері обслуговування клієнтів, зокрема використання електронних терміналів для замовлення, автоматизованих систем обліку та аналітики даних, мобільних додатків та програм лояльності. Такі рішення дозволяють не лише підвищити рівень комфорту для споживачів, а й оптимізувати бізнес-процеси.

Окрім того, ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» реалізує численні соціальні проєкти, спрямовані на підтримку екологічної безпеки, благодійність та розвиток місцевих громад. Одним із ключових аспектів соціальної відповідальності компанії є екологічна ініціатива з мінімізації відходів, використання екологічного пакування та впровадження програм переробки.

На рисунку 2.1 наведено схему структури управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд».

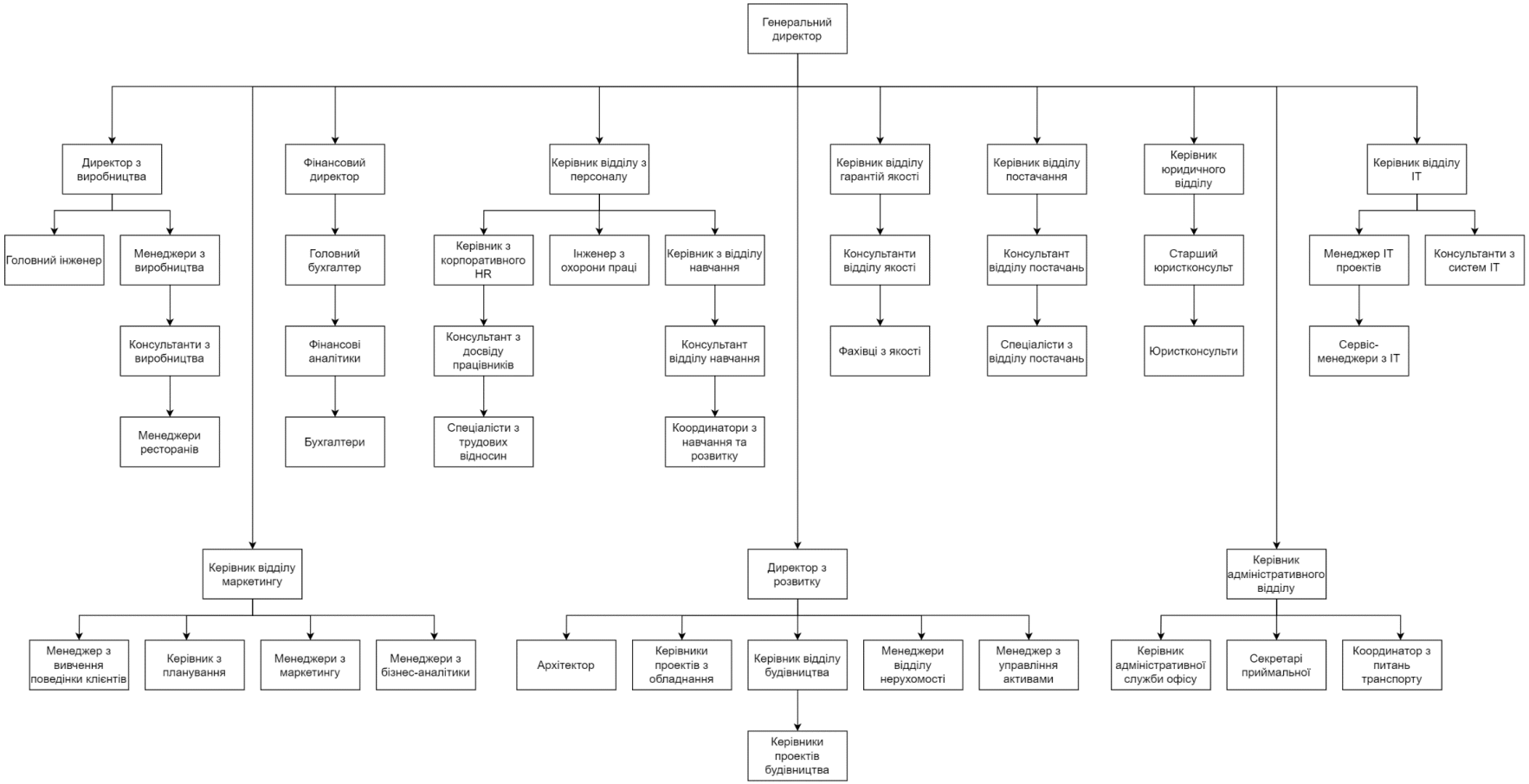


Рисунок 2.1 – Структура управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Структура управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» включає такі посади:

– генеральний директор: Генеральний директор відповідає за загальне керівництво підприємством, визначення стратегії та цілей розвитку, прийняття стратегічних рішень та контроль за їх виконанням;

– директор з виробництва: Директору з виробництва підпорядковуються три менеджери з виробництва, що відповідають за три регіони України, у яких розташовані всі 111 ресторанів мережі МакДональдз в Україні.

У підпорядкуванні менеджерів з виробництва є консультанти з виробництва, кожен з яких відповідає за роботу ресторанів у 2-3 областях України. Консультанти з виробництва - відповідають за роботу ресторанів МакДональдз та забезпечують виконання планів продажів.

Консультантам з виробництва безпосередньо підпорядковуються головні менеджери ресторанів МакДональдз. Головні менеджери ресторанів - керують роботою своїх ресторанів, забезпечують виконання стандартів якості та сервісу, навчають та мотивують персонал;

– фінансовий директор: Фінансовий директор відповідає за керівництво фінансовими аспектами організації. Він займається плануванням та контролем фінансових операцій, розробкою бюджету, фінансовим аналізом, залученням фінансових ресурсів і управлінням ризиками;

– керівник відділу з персоналу: Керівник відділу з персоналу відповідає за управління людськими ресурсами організації. Він займається рекрутингом і підбором персоналу, розвитком персоналу, організацією тренінгів та семінарів, управлінням заробітною платою, адмініструванням персональних справ і вирішенням конфліктних ситуацій;

– керівник відділу гарантій якості: Керівник відділу гарантій якості забезпечує високу якість продукції або послуг організації. Він відповідає за розробку і впровадження стандартів якості, контроль за виробничим процесом,

аналіз якості продукції, впровадження системи управління якістю і вирішення проблем, пов'язаних з якістю;

– керівник відділу постачання: Керівник відділу постачання відповідає за управління ланцюгом постачання організації. Він займається пошуком постачальників, переговорами про умови поставок, контролем якості постаченої продукції, складанням та контролем договорів з постачальниками, управлінням запасами і логістикою;

– керівник юридичного відділу: Керівник юридичного відділу відповідає за управління юридичними питаннями організації. Він займається правовим консультуванням, укладанням та аналізом договорів, вирішенням спорів і конфліктів, забезпеченням дотримання законодавства і нормативних актів, участю у переговорах з партнерами;

– керівник відділу IT: Керівник відділу IT відповідає за управління інформаційними технологіями організації. Він займається плануванням і впровадженням IT-стратегії, розробкою і підтримкою програмного забезпечення, управлінням мережами і інфраструктурою, забезпеченням безпеки даних та інформаційної безпеки;

– керівник відділу маркетингу: Керівник відділу маркетингу відповідає за планування і реалізацію маркетингових стратегій організації. Він займається дослідженням ринку, визначенням цільової аудиторії, розробкою маркетингових кампаній, управлінням брендом, аналізом ефективності маркетингових заходів і взаємодією з клієнтами;

– директор з розвитку: Директор з розвитку відповідає за стратегічне планування та розвиток організації. Він займається аналізом ринку, пошуком нових можливостей для розширення бізнесу, розробкою і впровадженням стратегій залучення нових клієнтів і партнерів, управлінням проектами зі зростання і розширенням;

– керівник адміністративного відділу: Керівник адміністративного відділу відповідає за управління адміністративними процесами і ресурсами організації. Він займається організацією робочих місць, управлінням офісним

простором і обладнанням, координацією роботи служб підтримки (рецепція, секретаріат).

На основі наданої ієрархічної схеми організаційної структури підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд», можна виділити такі переваги:

1) чітка організаційна структура: зазначена ієрархічна схема надає чітку структуру та ланцюжки керування. Кожен працівник має визначену роль та відповідальність, що сприяє ясному розподілу завдань та виконанню функцій;

2) спеціалізація та ефективність: кожен підрозділ або відділ спеціалізується у своїй області, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Наприклад, присутні спеціалісти з виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу тощо;

3) легка комунікація та координація: у структурі присутні керівники відділів та координатори, що сприяє покращенню комунікації та координації між підрозділами. Це допомагає вирішувати завдання та проблеми швидко та ефективно;

4) фокус на клієнта: присутність менеджера з вивчення поведінки клієнтів та менеджерів ресторанів свідчить про те, що підприємство надає значення задоволенню потреб та вимог клієнтів;

5) функціональні підрозділи: наявність функціональних підрозділів, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, IT тощо, допомагає спеціалізуватись у конкретних галузях та забезпечує комплексний розвиток підприємства.

Проте, слід враховувати і негативні моменти організаційної структури:

1) надмірний контроль: високий рівень нагляду та контролю може призводити до втрати ініціативи та креативності серед підлеглих;

2) обмеження в комунікації: у великому підприємстві ієрархічна структура може призводити до ускладнення комунікації між різними рівнями та підрозділами;

3) Ризик бюрократії: зазначена структура може сприяти зростанню бюрократичних процедур та затримок у прийнятті рішень.

Загалом, ієрархічна схема організаційної структури підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» має свої переваги у чіткості структури, спеціалізації та координації, але також вона може бути менш гнучкою та повільною у змінних умовах.

Аналіз продукції та ринків збуту ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведений нижче. Підприємство має досить широкий ринок збуту в Україні. Основні ринки збуту компанії - це міста з населенням понад 100 тис. осіб, що забезпечують компанії можливість тримати широку мережу ресторанів в різних регіонах країни. Крім того, компанія має ресторани на заправках та у торговельних центрах.

Також компанія активно розвивається на ринку доставки їжі співпрацюючи з популярним сервісом з доставки їжі, іспанською компанією Glovo.

Підприємство «Макдональдз Юкрейн Лтд» є лідером на ринку швидкого харчування в Україні та пропонує своїм клієнтам широкий асортимент продукції. Основні продукти, які пропонує компанія, це:

1) бургери: включають в себе стандартні гамбургери, чізбургери, бігмаки, рибні бургери та курячі бургери. Усі ці продукти є класичними стравами компанії;

2) картопля фрі: це страва зі свіжої картоплі, нарізаної у вигляді паличок та смаженої в рослинному жирі. Вона продається у різних розмірах та може бути частиною МакМеню або купуватися окремо;

3) напої: компанія пропонує широкий вибір напоїв, включаючи газовані та безалкогольні напої, соки, молочні коктейлі, чай та каву;

4) десерти: компанія пропонує широкий вибір десертів, таких як морозиво, шейки, мафіни, а також ягідні чи фруктові гарячі пироги;

5) нагетси: ця страва представляє собою засмажені у фритюрі шматочки філе курки у хрусткій паніровці. Компанія пропонує доволі широкий вибір з кількості нагетсів у порції (картонному пакуванні);

6) салати: компанія також пропонує свіжі салати, що складаються зі свіжих овочів, сиру, курициі та зелені.

Аналізуючи асортимент продукції підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд», можна зробити висновок, що компанія пропонує широкий вибір продуктів, що може задовольнити різний смак та запити клієнтів. Також можна зазначити, що продукція компанії є стандартизованою та готується за фіксованим рецептом, що дозволяє забезпечити стабільну високу якість продукції та обслуговування клієнтів у всіх закладах мережі.

Усі страви, що пропонуються в меню, виготовляються з використанням якісних інгредієнтів, які постачаються переважно від провідних українських постачальників.

Компанія також дотримується стандартів безпеки харчових продуктів і веде суворий контроль якості на кожному етапі виробництва.

У меню компанії присутні різноманітні страви, які можуть задовольнити смаки клієнтів різного віку та з різними дієтичними обмеженнями. Найбільш популярними є чізбургери, картопля фрі, та напої. Крім того, у меню є сніданки та сезонні акційні пропозиції.

Загалом, продукція компанії МакДональдз є високоякісною, стандартизованою та різноманітною, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій клієнтів. Підприємство «Макдональдз Юкрейн Лтд» має досить широку мережу ресторанів, що дозволяє їй забезпечувати населення різних регіонів України, а також успішно розвивається на ринку доставки їжі.

2.2 Аналіз обсягу виробництва

Для детального аналізу обсягів виробництва підприємства за 5 років я використаю дані з фінансової звітності за 2019-2023 роки, зокрема про чистий дохід від реалізації продукції. Дані, що відображають динаміку обсягів виробництва наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів виробництва

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Зміна до попереднього року, %
2019	7 757 479	-
2020	7 872 017	+1,5
2021	11 093 306	+40,9
2022	3 262 791	-70,6
2023	12 946 955	+296,9

Згідно з таблицею 2.1, чистий дохід від реалізації продукції, який є ключовим показником обсягів виробництва, демонструє коливання, що обумовлене змінами ринкового середовища, включно з економічними та соціальними факторами.

У 2019 році компанія демонструвала стабільний обсяг доходів, який склав 7 757 479 тис. грн. Це був показник звичайного року для підприємства, що підтримувало свою стабільність завдяки розширенню мережі ресторанів, оновленню меню та розвитку програм лояльності для клієнтів.

2020 рік приніс незначне зростання чистого доходу, яке становило 1,5% порівняно з попереднім роком. Попри складнощі, викликані пандемією COVID-19, підприємство змогло адаптуватися до нових умов, зокрема через розвиток послуг доставки їжі та оптимізацію роботи ресторанів.

У 2021 році спостерігався значний приріст чистого доходу, який зріс на 40,9% і склав 11 093 306 тис. грн. Це пов’язано зі зростанням попиту на послуги швидкого харчування, що було обумовлено зняттям обмежень на роботу ресторанів та активним відновленням споживчої активності.

2022 рік став кризовим для підприємства через початок повномасштабної війни в Україні. Призупинення роботи багатьох ресторанів до вересня 2022 року призвело до різкого скорочення обсягів виробництва, а чистий дохід зменшився на 70,6%, склавши лише 3 262 791 тис. грн. Однак компанія використала цей

період для оптимізації своєї діяльності, перегляду облікової політики та адаптації бізнесу до нових реалій.

2023 рік став роком стрімкого відновлення. Чистий дохід досяг рекордного рівня — 12 946 955 тис. грн, що на 296,8% більше порівняно з кризовим 2022 роком. Це можна пояснити відновленням роботи більшості ресторанів, зростанням кількості клієнтів, розширенням спектру послуг (зокрема, McDrive і McCafe) та впровадженням нових маркетингових кампаній.

Незважаючи на кризові періоди, компанія проявила високу адаптивність і здатність до відновлення, що дозволило їй досягти найвищих результатів у 2023 році.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів що впливають на обсяги виробництва ПІІ МакДональдз Юкрейн Лтд, виконаний нижче.

Обсяги виробництва підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» залежать від поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують динаміку його діяльності.

Серед внутрішніх факторів важливу роль відіграють технології, які використовує підприємство. «МакДональдз Юкрейн Лтд» впроваджує сучасні технологічні рішення як у виробничому процесі, так і у сфері обслуговування клієнтів. Зокрема, використання автоматизованих касових систем, терміналів самообслуговування, а також спеціальних програм для управління запасами сприяють підвищенню ефективності операцій. Крім того, стандартизація процесів виробництва гарантує високу якість продукції, що важливо для збереження лояльності клієнтів. Важливим фактором також є інвестиції у кухонне обладнання, яке забезпечує дотримання стандартів безпеки та швидкості обслуговування.

Кадровий склад підприємства є ключовим елементом внутрішнього середовища, що впливає на обсяги виробництва. Середня чисельність працівників компанії складає 9 614 осіб. Висока кваліфікація персоналу досягається завдяки системі корпоративного навчання та регулярним тренінгам, які проводяться на базі підприємства. Крім того, чітка структура управління, що

включає менеджерів на всіх рівнях, забезпечує ефективний контроль за діяльністю ресторанів. Мотиваційні програми, зокрема бонуси та премії, сприяють підвищенню продуктивності працівників.

Зовнішні фактори також суттєво впливають на обсяги виробництва. Економічна ситуація в країні є одним із визначальних чинників. У період 2019–2023 років підприємство стикалося як із стабільними умовами ринку, так і з кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Під час пандемії зниження доходів населення та запровадження карантинних обмежень призвели до скорочення відвідуваності ресторанів. Однак підприємство адаптувалося, зосередивши зусилля на розвитку доставки їжі та впровадженні безконтактного обслуговування. Війна в Україні у 2022 році стала найбільшим зовнішнім шоком, що спричинив тимчасове закриття багатьох закладів і різке скорочення обсягів виробництва. Водночас компанія змогла швидко відновити діяльність завдяки мобілізації ресурсів і підтримці з боку материнської компанії.

Конкуренція на ринку громадського харчування також є важливим зовнішнім фактором. У сфері швидкого харчування «МакДональдз Юкрейн Лтд» конкурує з міжнародними та локальними мережами громадського харчування такими як KFC, Львівські Круасани та Пузата Хата. Висока впізнаваність бренду McDonald's, значний досвід і фінансова підтримка дозволяють підприємству утримувати провідні позиції. Конкуренція змушує компанію постійно впроваджувати інновації, оновлювати меню, розробляти програми лояльності та пропонувати клієнтам нові послуги.

Іншим важливим зовнішнім фактором є регуляторне середовище. Дотримання вимог законодавства, зокрема в галузі санітарії, оподаткування, екологічної безпеки та прав працівників, вимагає від компанії значних зусиль та витрат. Крім того, валютні ризики впливають на фінансовий стан компанії, оскільки значна частина її витрат (зокрема, роялті та імпорт обладнання) пов’язана із валютними операціями.

Таким чином, обсяги виробництва «МакДональдз Юкрейн Лтд» формуються під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні

переваги, такі як сучасні технології, стандартизація процесів і кваліфікований персонал, дозволяють компанії адаптуватися до зовнішніх викликів.

2.3 Аналіз собівартості продукції

Структура собівартості продукції є важливим показником для оцінки ефективності витрат підприємства. Витрати підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» охоплюють кілька основних компонентів, зокрема матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизацію та інші операційні витрати. Аналіз цих складових дозволить зрозуміти, як розподіляються витрати всередині компанії, а також визначити тенденції, які впливають на ефективність її діяльності.

Згідно з даними фінансової звітності за 2019–2023 роки, собівартість реалізованої продукції демонструє зміну як у абсолютних значеннях, так і у структурі. У таблиці 2.2 наведено дані про загальну собівартість реалізованої продукції та валового прибутку:

Таблиця 2.2 – Собівартість реалізованої продукції та валового прибутку

Рік	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Частка собівартості в доході, %
2019	3 417 020	4 340 459	44,0
2020	3 473 389	4 398 628	44,1
2021	4 837 489	6 255 817	43,6
2022	1 599 708	1 663 083	49,0
2023	5 838 987	7 107 968	45,1

Матеріальні витрати складають значну частину собівартості, оскільки вони включають витрати на сировину, продукти харчування та інші товари, необхідні для приготування продукції. У 2023 році підприємство впровадило оптимізацію закупівель, що дозволило контролювати витрати на матеріали навіть в умовах зростання обсягів виробництва. Матеріальні витрати мали стабільну питому вагу у собівартості протягом аналізованого періоду, залишаючись на рівні близько 60–65%.

Витрати на оплату праці є другою за значимістю складовою собівартості. Середня заробітна плата працівників була підвищена у 2023 році для підтримання мотивації та залучення нових кадрів, що стало важливим чинником після кризи 2022 року. Частка витрат на оплату праці у собівартості зросла з 15% у 2019 році до 18% у 2023 році, що свідчить про пріоритетність кадрових ресурсів у структурі витрат.

Амортизація основних засобів і нематеріальних активів також відіграє важливу роль у собівартості. Згідно з фінансовою звітністю, компанія застосовує прямолінійний метод амортизації, що забезпечує рівномірне списання витрат протягом усього строку експлуатації активів. У 2023 році частка амортизації у загальній собівартості залишалася на рівні близько 8%, що пов’язано з активним використанням обладнання та орендних активів.

Інші витрати включають операційні витрати, податки, витрати на енергоносії та утримання обладнання. Вони мали варіативну динаміку залежно від зовнішніх умов. Наприклад, у 2022 році їх частка зросла через зростання витрат на енергоносії в умовах війни, тоді як у 2023 році компанія змогла зменшити цей показник завдяки оптимізації процесів.

Тобто, структура собівартості «МакДональдз Юкрейн Лтд» свідчить про значну залежність від матеріальних витрат, які є найбільш вагомим елементом. Водночас компанія активно інвестує в кадри, підтримуючи високу якість послуг і продукції. Амортизаційна складова є стабільною та відповідає вимогам МСФЗ, тоді як інші витрати варіюються залежно від економічних умов. Оптимізація

витрат у 2023 році дозволила підприємству досягти високого рівня валового прибутку, попри значні виклики попередніх років.

Аналіз динаміки собівартості підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» виконаний нижче.

Дані про собівартість реалізованої продукції за 2019-2023 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Собівартість реалізованої продукції

Рік	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Зміна до попереднього року, %
2019	3 417 020	-
2020	3 473 389	+1,7
2021	4 837 489	+39,2
2022	1 599 708	-66,9
2023	5 838 987	+265,1

Динаміка собівартості продукції підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» відображає зміни в операційній діяльності, що були спричинені як внутрішніми процесами, так і зовнішніми чинниками. Загальна тенденція вказує на зростання собівартості у періоди активного розвитку та значне її скорочення в кризовому 2022 році через обмежену діяльність підприємства.

У 2019 році собівартість становила 3 417 020 тис. грн, що є базовим показником для аналізу динаміки. У 2020 році спостерігалося незначне зростання на 1,7%, що було пов’язано зі стабільною операційною діяльністю на фоні обмежень, спричинених пандемією COVID-19. Попри зростання витрат на забезпечення заходів безпеки та впровадження доставки їжі, підприємству вдалося утримати помірний темп збільшення собівартості завдяки оптимізації логістичних процесів.

2021 рік характеризувався значним зростанням собівартості на 39,2% до рівня 4 837 489 тис. грн. Основними факторами цього були відновлення роботи

ресторанів після пандемії, розширення виробничих потужностей та збільшення обсягу реалізації продукції. Окрім того, на собівартість вплинуло зростання цін на сировину та інші матеріали, а також індексація заробітної плати працівників.

У 2022 році спостерігалося суттєве скорочення собівартості на 66,9%, що пояснюється тимчасовим призупиненням діяльності більшості ресторанів через війну в Україні. Загальний обсяг собівартості склав лише 1 599 708 тис. грн. Основним чинником зниження стало скорочення обсягів виробництва, оскільки значна частина ресторанів не функціонувала до вересня 2022 року. Також на скорочення витрат вплинула необхідність переорієнтації бізнес-процесів і оптимізація витрат.

2023 рік став періодом активного відновлення, що призвело до різкого зростання собівартості на 265,1%, до рівня 5 838 987 тис. грн. Основною причиною такого зростання було відновлення роботи більшості ресторанів, зростання обсягів продажу та розширення пропозиції послуг. Крім того, збільшення витрат на матеріали, заробітну плату та енергоносії сприяло підвищенню собівартості. Водночас компанія вжила заходів щодо оптимізації витрат, що дозволило досягти високого рівня валового прибутку. Підприємство продемонструвало стрімке відновлення завдяки злагодженій роботі, інвестиціям у розвиток і використанню внутрішніх резервів.

Виявлення основних причин впливу на собівартість виконано нижче.

Зміни собівартості продукції «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2019–2023 роки відображають вплив низки факторів, які формували динаміку витрат підприємства.

Одним із ключових факторів, що впливають на собівартість, є зростання цін на ресурси. Протягом аналізованого періоду підприємство залежало від постачання сировини та матеріалів для виробництва. У 2021 році спостерігалося значне підвищення цін на харчові продукти та інші матеріали, що стало наслідком інфляційного тиску та логістичних труднощів, викликаних пандемією COVID-19. Це призвело до зростання матеріальних витрат у структурі собівартості, які у деякі роки досягали понад 60%. У 2022 році через воєнні дії

та пов'язані з цим логістичні виклики витрати на постачання також залишалися значними, хоча загальний обсяг собівартості знизився через скорочення обсягів виробництва.

Зміни технологічних процесів мали вагомий вплив на собівартість. «МакДональдз Юкрейн Лтд» постійно впроваджує нові технології для підвищення ефективності виробництва та обслуговування клієнтів. У 2020 році компанія інвестувала в автоматизацію операцій і розвиток послуг доставки їжі, що дало змогу частково компенсувати зростання інших витрат. У 2023 році технологічні інновації, зокрема модернізація кухонного обладнання, дозволили підвищити продуктивність працівників і скоротити енерговитрати на одиницю продукції.

Економічна ситуація в Україні також відігравала важливу роль у формуванні собівартості. У 2022 році війна спричинила різке скорочення операційної діяльності, що вплинуло на загальний рівень собівартості. Водночас інфляція, девальвація гривні та зростання витрат на енергоносії посилювали фінансовий тиск на підприємство. У 2023 році відновлення економічної активності супроводжувалося зростанням витрат на матеріали та оплату праці, однак завдяки масштабам операцій і оптимізації процесів підприємство зуміло контролювати рівень собівартості.

Витрати на оплату праці також значно впливали на собівартість продукції. Підвищення заробітної плати внаслідок індексації, зростання конкуренції на ринку праці та впровадження мотиваційних програм у 2023 році збільшили частку витрат на персонал. Це стало особливо важливим у контексті відновлення після кризового 2022 року, оскільки якісна робота персоналу була критичною для досягнення високих стандартів обслуговування.

Інші фактори, такі як витрати на енергоносії та орендну плату, також відігравали важливу роль у формуванні собівартості. У 2022–2023 роках енергетична криза, спричинена військовими діями, призвела до підвищення витрат на електроенергію та газ. Крім того, орендні зобов’язання, які в структурі витрат залишаються стабільно високими, значно впливають на фінансове навантаження компанії.

2.4 Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства

Аналіз складу основних засобів за видами виконано нижче.

Аналіз структури основних засобів підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» демонструє їхній різноманітний склад за видами, що забезпечує ефективну діяльність мережі ресторанів і високу якість обслуговування клієнтів. Основні засоби підприємства включають об’єкти нерухомості, машини та обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші активи, які використовуються для підтримки операційної діяльності.

Розглянемо нижче представлену таблицю 2.4 з основними показниками вартості основних засобів.

Таблиця 2.4 – Показники вартості основних засобів

Рік	Первісна вартість, тис. грн	Накопичена амортизація, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн
2019	2 160 877	822 704	1 338 173
2020	2 644 470	1 012 491	1 631 979
2021	3 659 347	1 259 855	2 399 492
2022	3 810 411	1 557 150	2 253 261
2023	4 755 347	1 974 099	2 781 248

Згідно з даними фінансової звітності за 2019–2023 роки, компанія постійно інвестує у вдосконалення своїх активів, що відображається у їхньому складі та динаміці.

Основну частину основних засобів складають будівлі та споруди, що використовуються як ресторани. Їхня первісна вартість протягом аналізованого періоду постійно зростала, досягнувши 4 755 347 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про розширення мережі ресторанів, а також модернізацію існуючих

об’єктів. Частка будівель та споруд є домінуючою у складі основних засобів, оскільки вони є базовою інфраструктурою для функціонування компанії.

Машини та обладнання також займають важливе місце в структурі основних засобів. Вони включають кухонне обладнання, техніку для приготування страв і системи автоматизації роботи ресторанів. Вартість цієї категорії активів зросла у 2023 році через впровадження нових технологій і оновлення старого обладнання. Амортизація машин та обладнання здійснюється за прямолінійним методом, що дозволяє рівномірно розподіляти витрати протягом усього строку експлуатації.

Транспортні засоби використовуються для забезпечення логістичних потреб компанії, зокрема доставки продуктів між постачальниками та ресторанами. Їхня частка у складі основних засобів є меншою порівняно з іншими категоріями, але вони відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи мережі.

Інвентар, меблі та інші активи доповнюють структуру основних засобів. Їхня питома вага є відносно невеликою, але вони забезпечують комфорт клієнтів і працівників у ресторанах. Це, наприклад, столи, стільці, термінали самообслуговування та інше обладнання, що використовується для обслуговування клієнтів.

Аналіз накопиченої амортизації свідчить про поступове зношення основних засобів. У 2023 році вона досягла 1 974 099 тис. грн, що свідчить про значне використання активів у процесі операційної діяльності. Однак регулярні інвестиції в оновлення дозволяють компанії підтримувати високу якість своєї інфраструктури.

Аналіз коефіцієнтів використання основних засобів виконано нижче.

Аналіз коефіцієнтів використання основних засобів підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд» дозволяє оцінити ефективність управління матеріально-технічною базою та її вплив на операційну діяльність. Основними показниками, які використовуються для цього аналізу, є фондомісткість продукції, фондовіддача та коефіцієнт зносу. Вони відображають, наскільки

ефективно підприємство використовує свої основні засоби для створення доданої вартості та забезпечення операційної діяльності.

У таблиці 2.5 наведено розрахунки фондомісткості та фондовіддачі підприємства.

Таблиця 2.5 – Фондомісткості та фондовіддача підприємства

Рік	Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Фондомісткість	Фондовіддача
2019	1 338 173	7 757 479	0,172	5,8
2020	1 631 979	7 872 017	0,207	4,8
2021	2 399 492	11 093 306	0,216	4,6
2022	2 253 261	3 262 791	0,691	1,4
2023	2 781 248	12 946 955	0,215	4,7

Фондомісткість продукції показує, скільки основних засобів припадає на одиницю реалізованої продукції. Цей показник розраховується як відношення середньої залишкової вартості основних засобів до чистого доходу від реалізації продукції.

З таблиці видно, що значення фондомісткості зростало у 2020 та 2021 роках, що відображає значні інвестиції в основні засоби. Однак у 2022 році, через зниження доходів, фондомісткість суттєво збільшилася, досягнувши 0,691 грн/грн. У 2023 році цей показник повернувся до більш оптимального рівня 0,215 грн/грн завдяки відновленню доходів.

Фондовіддача є оберненим показником до фондомісткості і визначає, скільки чистого доходу підприємство отримує з кожної гривні залишкової вартості основних засобів.

За даними у таблиці 2.5 можна зробити висновок, що у 2022 році ефективність використання основних засобів значно знизилася через кризу. У

2023 році цей показник зріс до 4,7 грн/грн, що вказує на поступове відновлення ефективності операційної діяльності.

Коефіцієнт зносу відображає ступінь фізичного та морального старіння основних засобів і визначається як відношення накопиченої амортизації до первісної вартості основних засобів. Розрахунки представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнт зносу підприємства

Рік	Накопичена амортизація, тис. грн	Первісна вартість, тис. грн	Коефіцієнт зносу, %
2019	822 704	2 160 877	38,1
2020	1 012 491	2 644 470	38,3
2021	1 259 855	3 659 347	34,4
2022	1 557 150	3 810 411	40,9
2023	1 974 099	4 755 347	41,5

З таблиці видно, що коефіцієнт зносу зростав протягом аналізованого періоду, досягнувши 41,5% у 2023 році, що вказує на поступове старіння основних засобів. Незважаючи на це, підприємство регулярно оновлює свої активи, підтримуючи їхню функціональність та ефективність.

Загалом аналіз коефіцієнтів використання основних засобів свідчить про те, що підприємство ефективно управляє своїми матеріально-технічними ресурсами. Після кризового 2022 року показники фондомісткості та фондовіддачі покращилися завдяки відновленню операційної діяльності та зростанню доходів. Підприємству важливо зберігати баланс між оновленням основних засобів і підтриманням їхньої ефективності для забезпечення довгострокового розвитку.

Аналіз зміни ефективності використання основних засобів.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання основних засобів, є фондовіддача та фондомісткість, розрахунок яких наведено в попередньому аналізі.

У 2019 році фондовіддача склала 5,8 грн/грн, що свідчило про високий рівень ефективності використання основних засобів. Такий показник пояснюється стабільною операційною діяльністю та оптимальним співвідношенням між обсягами реалізованої продукції та залишковою вартістю основних засобів. Фондомісткість у цей період становила 0,172 грн/грн, що також підтверджує раціональне використання активів.

У 2020 році фондовіддача знизилася до 4,8 грн/грн, а фондомісткість зросла до 0,207 грн/грн. Це було пов’язано із збільшенням інвестицій у основні засоби, спрямованих на автоматизацію процесів, модернізацію обладнання та розвиток послуг доставки їжі. Попри це, вплив пандемії COVID-19 обмежив обсяги операційної діяльності, що призвело до зниження ефективності використання основних засобів.

У 2021 році фондовіддача продовжила знижуватися, досягнувши 4,6 грн/грн, а фондомісткість зросла до 0,216 грн/грн. Такі зміни були зумовлені активним інвестуванням у розширення мережі ресторанів, що збільшило залишкову вартість основних засобів. Однак, зростання чистого доходу у цьому році дозволило зберегти загальну стабільність використання активів.

У 2022 році ефективність використання основних засобів суттєво знизилася через кризу, викликану війною в Україні. Фондовіддача впала до 1,4 грн/грн, що відображає різке скорочення обсягів реалізованої продукції. Фондомісткість, навпаки, зросла до 0,691 грн/грн, що свідчило про значне зниження економічної ефективності використання основних засобів у цей період. Основною причиною таких змін було тимчасове закриття більшості ресторанів і скорочення операційної діяльності.

У 2023 році підприємство продемонструвало відновлення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла до 4,7 грн/грн, а фондомісткість зменшилася до 0,215 грн/грн. Такі зміни пояснюються збільшенням обсягів реалізованої продукції завдяки відновленню роботи більшості ресторанів, зростанню клієнтської бази та розширенню спектру

послуг. Інвестиції у модернізацію основних засобів також сприяли підвищенню їхньої продуктивності.

2.5 Аналіз показників підприємства з праці

Аналіз динаміки чисельності персоналу виконано нижче.

Аналіз чисельності персоналу за 2019–2023 роки демонструє зміни в його структурі та загальній чисельності, що відображають вплив внутрішніх стратегій компанії та зовнішніх факторів.

Персонал підприємства є ключовим ресурсом для забезпечення високого рівня обслуговування, ефективності операційної діяльності та впровадження інновацій.

У таблиці 2.7 наведено дані про чисельність працівників за аналізований період:

Таблиця 2.7 – Середня чисельність працівників за 2019-2023 роки

Рік	Середня чисельність працівників, осіб	Зміна до попереднього року, %
2019	9 458	-
2020	9 521	+0,7
2021	9 750	+2,4
2022	7 435	-23,7
2023	9 614	+29,3

У 2019 році середня чисельність працівників становила 9 458 осіб. Цей показник був стабільним завдяки сталому розвитку мережі ресторанів, що потребувало залучення значної кількості персоналу для виконання операційних завдань. У 2020 році чисельність працівників незначно зросла на 0,7%, до 9 521

особи, попри вплив пандемії COVID-19. Компанія змогла утримати більшу частину персоналу завдяки адаптації бізнес-процесів, зокрема впровадженню доставки їжі.

У 2021 році чисельність працівників зросла ще на 2,4%, досягнувши 9 750 осіб. Це зростання було зумовлене відновленням економічної активності після пандемії та розширенням операційної діяльності, включаючи відкриття нових ресторанів і розвиток послуг McDrive та McCafe. Підвищення чисельності персоналу дозволило компанії забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів у період зростання попиту.

Кризовий 2022 рік призвів до різкого скорочення чисельності персоналу на 23,7%, до 7 435 осіб. Це скорочення стало наслідком тимчасового закриття ресторанів через війну в Україні, що обмежило можливості підприємства для підтримання звичайного рівня зайнятості. Водночас компанія зберігала зв'язок із працівниками, організовувала підтримку та поступово відновлювала роботу мережі.

У 2023 році середня чисельність працівників зросла на 29,3%, досягнувши 9 614 осіб. Це стало результатом активного відновлення роботи ресторанів, залучення нових працівників і повернення попереднього рівня операційної діяльності. Компанія також інвестувала у програми навчання та підвищення кваліфікації, що сприяло покращенню якості обслуговування.

Структура персоналу за категоріями демонструє переважання операційного персоналу, що забезпечує роботу ресторанів, зокрема касирів, кухарів і працівників обслуговування залу. Менеджерський склад становить меншу частку, але відіграє важливу роль у координації роботи, контролі якості та впровадженні корпоративних стандартів. Також у структурі персоналу присутній технічний і адміністративний персонал, який підтримує ефективність бізнес-процесів, зокрема у сферах фінансів, маркетингу та логістики.

Можна зробити висновок, що структура персоналу відповідає потребам операційної діяльності, забезпечуючи баланс між операційними завданнями, менеджментом та підтримкою бізнес-процесів.

Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства виконано нижче.

Аналіз продуктивності праці персоналу є важливим інструментом оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Основними показниками, які характеризують продуктивність праці, є виробіток на одного працівника та трудомісткість продукції. Ці показники дозволяють оцінити, як ефективно персонал використовує свої ресурси для створення доданої вартості.

Виробіток на одного працівника розраховується як відношення чистого доходу до середньої чисельності працівників. У таблиці 2.8 наведено дані за період 2019–2023 років:

Таблиця 2.8 – Виробіток на одного працівника за 2019-2023 роки

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Середня чисельність працівників, осіб	Виробіток на одного працівника, тис. грн
1	2	3	4
2019	7 757 479	9 458	820,1
2020	7 872 017	9 521	827,1
2021	11 093 306	9 750	1 137,8
2022	3 262 791	7 435	438,6
2023	12 946 955	9 614	1 346,8

У 2019 році виробіток на одного працівника становив 820,1 тис. грн, що свідчить про стабільний рівень продуктивності праці в умовах сталого розвитку компанії.

У 2020 році цей показник незначно зріс до 827,1 тис. грн завдяки адаптації бізнес-процесів до нових умов пандемії COVID-19, що дозволило підтримувати рівень доходів за стабільної чисельності працівників.

У 2021 році виробіток суттєво зріс до 1 137,8 тис. грн, що пояснюється відновленням економічної активності, зростанням попиту на послуги швидкого харчування та збільшенням доходів компанії. Підвищення продуктивності праці

також стало результатом впровадження технологічних інновацій та автоматизації процесів.

У 2022 році виробіток знизився до 438,6 тис. грн через кризу, викликану війною в Україні. Це падіння було обумовлене різким скороченням доходів через тимчасове закриття ресторанів і зменшення обсягів операційної діяльності, хоча чисельність персоналу також була скорочена.

У 2023 році виробіток на одного працівника досягнув рекордного рівня 1 346,8 тис. грн, що свідчить про високий рівень ефективності використання трудових ресурсів. Зростання було обумовлене відновленням роботи більшості ресторанів, збільшенням доходів і впровадженням інновацій у бізнес-процеси.

Трудомісткість продукції, яка є оберненим показником до виробітку, показує витрати праці на одиницю продукції. У 2019–2021 роках трудомісткість поступово знижувалася, відображаючи підвищення ефективності операційної діяльності.

У 2022 році трудомісткість суттєво зросла через зниження доходів, але у 2023 році показник знову повернувся до попереднього рівня завдяки відновленню обсягів виробництва.

Аналіз середньої заробітної плати працівників «МакДональдз Юкрейн Лтд» виконано нижче.

Аналіз середньої заробітної плати працівників «МакДональдз Юкрейн Лтд» дає змогу оцінити зміни в оплаті праці, а також порівняти її з середньогалузевими показниками.

Середня заробітна плата є важливим показником, що відображає рівень мотивації персоналу, а також впливає на продуктивність праці та загальну ефективність роботи підприємства.

У таблиці 2.9 наведено середню динаміку середньої заробітної плати працівників «МакДональдз Юкрейн Лтд» за період 2019–2023 роки.

Таблиця 2.9 – Динаміка середньої заробітної плати за 2019-2023 роки

Рік	Середня заробітна плата, грн	Зміна до попереднього року, %
2019	10 356	-
2020	11 056	+6,8
2021	12 675	+14,7
2022	14 512	+14,5
2023	16 830	+16,0

У 2019 році середня заробітна плата працівників «МакДональдз Юкрейн Лтд» становила 10 356 грн. Це був стандартний рівень оплати праці для підприємства в умовах стабільного розвитку. У 2020 році, попри кризу, пов'язану з пандемією COVID-19, заробітна плата зросла на 6,8%, досягнувши 11 056 грн. Це зростання було зумовлене інфляцією та необхідністю зберегти мотивацію працівників у складні часи.

У 2021 році спостерігалося значне збільшення середньої заробітної плати на 14,7%, до 12 675 грн. Це підвищення стало результатом відновлення економічної активності після пандемії, зростання попиту на продукцію компанії та збільшення доходів. Компанія також інвестувала в покращення умов праці і навчання персоналу, що сприяло підвищенню кваліфікації працівників.

У 2022 році середня заробітна плата зросла на 14,5%, до 14 512 грн. Це підвищення відбулося незважаючи на кризові умови, викликані війною в Україні. Для збереження конкурентоспроможності і підтримки персоналу компанія здійснила індексацію заробітної плати.

У 2023 році середня заробітна плата підвищилася на 16% і становила 16 830 грн. Це зростання відбулося завдяки відновленню економічної активності та збільшенню обсягів реалізації продукції, що дозволило підприємству підвищити оплату праці та зберегти високий рівень мотивації персоналу.

Порівняння з середньогалузевою заробітною платою в Україні також свідчить про конкурентоспроможність «МакДональдз Юкрейн Лтд». За даними

статистики, середня заробітна плата в галузі ресторанного бізнесу в Україні у 2023 році становила приблизно 12 500 грн. Таким чином, середня заробітна плата на підприємстві була вищою за середньогалузевий рівень, що є важливим фактором для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Зростання заробітної плати протягом 2019–2023 років відображає позитивну тенденцію щодо мотивації персоналу та економічної стабільності підприємства.

Аналіз питомої ваги витрат на оплату праці

Аналіз витрат на оплату праці підприємства дозволяє оцінити, наскільки значну частину загальних витрат підприємства складають витрати на зарплату працівникам. Цей показник є важливим для розуміння структури витрат і здатності компанії ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення високої якості обслуговування та продуктивності праці.

У таблиці 2.10 наведено динаміку витрат на оплату праці в загальній сумі витрат підприємства за період 2019–2023 років:

Таблиця 2.10 – Динаміка витрат на оплату праці за 2019-2023 роки

Рік	Витрати на оплату праці, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах, %
2019	1 827 214	4 648 234	39,3
2020	1 906 536	4 825 674	39,5
2021	2 200 982	5 418 609	40,6
2022	2 492 110	5 763 301	43,2
2023	3 115 238	7 063 800	44,1

У 2019 році витрати на оплату праці склали 1 827 214 тис. грн, що становило 39,3% від загальних витрат підприємства. Це свідчить про те, що частка витрат на персонал була значною, що є типовим для підприємств, де

основним ресурсом є людська праця, зокрема в таких сферах, як обслуговування та ресторанний бізнес.

У 2020 році ця частка зросла до 39,5%, при цьому витрати на оплату праці збільшилися до 1 906 536 тис. грн, що відображає інфляційні процеси та необхідність збереження мотивації співробітників в умовах пандемії.

У 2021 році частка витрат на оплату праці збільшилася до 40,6%, а загальна сума витрат на персонал досягла 2 200 982 тис. грн. Це зростання пов'язане з відновленням економічної активності, збільшенням кількості ресторанів і розширенням обсягів виробництва, що вимагало додаткових витрат на персонал.

У 2022 році, коли компанія стикалася з кризовими умовами війни, витрати на оплату праці зросли до 2 492 110 тис. грн, що становило 43,2% від загальних витрат. Це було зумовлено необхідністю утримання ключових співробітників та адаптацією до нових умов роботи.

У 2023 році витрати на оплату праці знову зросли до 3 115 238 тис. грн, що становило 44,1% від загальних витрат підприємства. Це зростання було обумовлене відновленням роботи ресторанної мережі, інфляцією та підвищенням заробітної плати, що відображає прагнення компанії утримувати висококваліфікованих співробітників і підтримувати їхню мотивацію після кризи.

Аналіз питомої ваги витрат на оплату праці в загальних витратах показує, що протягом аналізованого періоду ця частка стабільно зростала, що є логічним наслідком інвестицій у персонал та зростання заробітної плати. Водночас цей показник залишається на рівні, що відповідає типовим витратам у ресторанному бізнесі, де важливу роль відіграє людський фактор. Підвищення питомої ваги витрат на оплату праці також свідчить про успішну стратегію компанії, орієнтовану на підтримку та розвиток кваліфікованих кадрів у складних економічних умовах.

2.6 Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз балансу «МакДональдз Юкрейн Лтд» дає змогу оцінити структуру активів і пасивів підприємства, а також визначити його фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність. Структура активів та пасивів відображає, як підприємство використовує свої ресурси і яким чином фінансується його діяльність, що дозволяє зробити висновки про ефективність управління та фінансове становище компанії.

У таблиці 2.11 наведено дані про структуру активів та пасивів підприємства за 2019-2023 рік.

Таблиця 2.11 – Баланс підприємства за 2019-2023 роки

АКТИВ	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	19 375	15 857	12 988	9 542	6 991
первісна вартість	37 701	38 035	37 877	37 942	38 420
накопичена амортизація	18 326	22 178	24 889	28 400	31 429
Незавершені капітальні інвестиції	42 056	150 593	189 643	222 017	200 545
Основні засоби	1 338 173	1 631 979	2 399 492	2 253 261	2 781 248
первісна вартість	2 160 877	2 644 470	3 659 347	3 810 411	4 755 347
знос	822 704	1 012 491	1 259 855	1 557 150	1 974 099
Довгострокові фінансові інвестиції	150	150	150	150	150
Відстрочені податкові активи	16 158	10 819	16 608	13 275	237 047
Інші необоротні активи (Право оренди)	469 137	511 377	638 312	643 176	615 047
Усього за розділом I	1 885 049	2 320 775	3 257 193	3 141 421	3 841 028
II. Оборотні активи					
Запаси	59 582	76 238	80 484	94 102	118 635
виробничі запаси	-	-	-	-	28 418
товари	-	-	-	-	90 217
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39 023	100 266	139 423	38 527	134 623

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	75 167	76 644	183 668	111 682	140 247
з бюджетом	1 532	3 204	2 735	2 564	389
у тому числі з податку на прибуток	-	740	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	700	33	190	19	11 302
Гроші та їх еквіваленти	1 425 487	925 095	491 308	498 603	1 285 379
Витрати майбутніх періодів	-	2 898	2 121	2 047	1 403
Усього за розділом II	1 601 491	1 184 378	899 929	747 544	1 700 718
Баланс	3 486 540	3 505 153	4 157 122	3 888 965	5 541 746
ПАСИВ	2019	2020	2021	2022	2023
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	901 801	901 801	901 801	2 821 653	2 821 653
Додатковий капітал	104 095	104 095	104 095	104 095	104 095
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 538 494	1 505 552	1 884 736	-201 465	1 020 408
Неоплачений капітал	- 10 915	- 10 915	- 10 915	- 10 915	- 10 915
Усього за розділом I	2 533 475	2 500 553	2 879 717	2 713 368	3 935 241
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	451 517	543 506	678 665	742 752	776 753
Довгострокові забезпечення	89 768	93 874	92 268	73 750	-
Усього за розділом II	541 285	637 380	770 933	816 502	776 753
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	22 620	26 704	21 976	18 481	20 034
товари, роботи, послуги	161 117	185 537	243 473	186 612	181 091
розрахунками з бюджетом	134 207	51 729	121 431	45 841	118 610
у тому числі з податку на прибуток	60 516	-	42 053	11 879	23 757
розрахунками зі страхування	11 704	10 434	13 739	12 073	15 958
розрахунками з оплати праці	45 432	41 565	53 332	45 545	59 643
Поточні забезпечення	36 158	50 697	52 019	50 218	434 152
Інші поточні зобов'язання	542	574	502	325	264
Усього за розділом III	411 780	367 240	506 472	359 095	829 752
Баланс	3 486 540	3 505 153	4 157 122	3 888 965	5 541 746

Оцінка структури активів і пасивів підприємства

На основі даних з таблиці 2.11 аналіз структури активів підприємства демонструє значне зростання загальної суми активів у період із 2019 по 2023 роки: з 3,49 млрд грн у 2019 році до 5,54 млрд грн у 2023 році. Основними елементами активів є необоротні активи, які становлять більшу частину загальної вартості активів. Їх частка поступово збільшується, досягнувши 69% у 2023 році. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби. Їх вартість збільшилася з 1,34 млрд грн у 2019 році до 2,78 млрд грн у 2023 році, що свідчить про інтенсивне інвестування підприємства в модернізацію або розширення виробничих потужностей. Оборотні активи за цей же період продемонстрували нерівномірну динаміку, але зростання в 2023 році до 1,7 млрд грн свідчить про покращення операційної діяльності підприємства.

Щодо структури пасивів, підприємство демонструє стійке зростання власного капіталу, який зріс із 2,53 млрд грн у 2019 році до 3,94 млрд грн у 2023 році. Основну частину власного капіталу складає нерозподілений прибуток, який, незважаючи на його негативне значення в 2022 році, значно покращився до 2023 року. Довгострокові зобов’язання також зросли з 541 млн грн у 2019 році до 777 млн грн у 2023 році, що свідчить про залучення додаткових ресурсів для довгострокового фінансування. Поточні зобов’язання підприємства показують нерівномірну динаміку, але їх зростання у 2023 році до 830 млн грн може свідчити про тимчасове збільшення короткострокової заборгованості.

Аналіз ліквідності

Ліквідність підприємства аналізується за допомогою співвідношення оборотних активів до поточних зобов’язань. У 2023 році оборотні активи становлять 1,7 млрд грн, а поточні зобов’язання – 830 млн грн, що забезпечує коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 2,05. Це свідчить про те, що підприємство має достатній рівень оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов’язань. Однак у попередні роки цей показник мав значні коливання. Наприклад, у 2021 році коефіцієнт був нижчим за одиницю, що свідчить про тимчасові фінансові труднощі.

Показник швидкої ліквідності, що розраховується як співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів і дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань, також свідчить про високу здатність підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання. У 2023 році грошові кошти (1,285 млрд грн) перевищують поточні зобов'язання (830 млн грн), що забезпечує підприємству надзвичайно високу платоспроможність.

Аналіз фінансової стійкості

Фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням власного капіталу до сукупних зобов'язань. У 2023 році цей коефіцієнт становить 1,38, що свідчить про перевагу власних джерел фінансування над залученими. Зростання власного капіталу на тлі збільшення довгострокових зобов'язань демонструє ефективне використання підприємством як власних, так і залучених ресурсів.

У 2022 році підприємство стикалося з певними труднощами, адже обсяг власного капіталу суттєво зменшився, а нерозподілений прибуток був від'ємним. Однак у 2023 році спостерігається значне відновлення, що свідчить про ефективні антикризові заходи.

Аналіз платоспроможності

Платоспроможність підприємства можна оцінити на основі обсягу грошових коштів. У 2023 році підприємство має 1,285 млрд грн грошових коштів, що в рази перевищує його короткострокові зобов'язання. Це свідчить про високу здатність оперативно покривати боргові зобов'язання.

Загалом підприємство демонструє позитивні тенденції в управлінні своїми активами та пасивами. Зростання власного капіталу, поліпшення ліквідності та відновлення фінансової стійкості після складного 2022 року свідчать про стабільність і стійкість бізнесу.

Аналіз звіту про фінансові результати підприємства

Розглянемо аналіз звіту про фінансові результати підприємства, що наведений у таблиці 2.12

Таблиця 2.12 – Фінансові результати підприємства за 2019-2023 роки

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	7 757 479	7 872 017	11 093 306	3 262 791	12 946 955
Собівартість реалізованої продукції	- 3 417 020	- 3 473 389	- 4 837 489	- 1 599 708	- 5 838 987
Валовий прибуток/збиток:	4 340 459	4 398 628	6 255 817	1 663 083	7 107 968
Інші операційні доходи	97 061	95 698	67 856	304 893	29 154
Адміністративні витрати	- 385 205	- 388 657	- 509 315	- 539 029	- 627 683
Витрати на збут	- 2 802 880	- 3 184 660	- 4 439 368	- 3 057 182	- 5 239 121
Інші операційні витрати	- 68 719	- 104 129	- 69 143	- 242 948	- 60 933
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	1 180 716	816 880	1 305 847	- 1 871 183	1 209 385
Інші фінансові доходи	81 319	66 602	30 614	703	35 811
Фінансові витрати	- 56 483	- 70 190	- 63 588	- 103 026	- 90 436
Інші витрати	- 34 901	- 19 206	- 52 945	- 126 233	- 59 620
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 170 651	794 086	1 219 928	- 2 099 739	1 095 140
Витрати (дохід) з податку на прибуток	- 211 217	- 148 685	- 208 542	- 11 879	- 196 488
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	959 434	645 401	1 011 386	- 2 087 860	1 291 628
II. СУКУПНИЙ ДОХІД	2019	2020	2021	2022	2023
Сукупний дохід	959 434	645 401	1 011 386	- 2 087 860	1 291 628

Виходячи з даних наведених у таблиці 2.12 можна зробити висновки, що фінансові результати підприємства демонструють значну динамічність, що свідчить про змінні умови ведення бізнесу.

Аналіз прибутковості підприємства починається з оцінки валового прибутку. У 2019 році валовий прибуток складав 4,34 млрд грн, і за наступні два роки він зростав, досягнувши 6,26 млрд грн у 2021 році. Це свідчить про ефективну роботу підприємства на ринку, зокрема, контроль за собівартістю продукції та стабільне зростання чистого доходу. Проте в 2022 році підприємство зазнало значного скорочення валового прибутку до 1,66 млрд грн через суттєве падіння доходів. Ця ситуація трапилася через війну в Україні. У

2023 році валовий прибуток відновився до рекордного рівня — 7,11 млрд грн, що свідчить про значне покращення операційної ефективності та ринкових умов.

Операційний прибуток, який враховує адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, демонструє більш неоднозначну динаміку. У 2019 році він становив 1,18 млрд грн, а в 2021 році — 1,31 млрд грн, що відображає позитивну тенденцію. Однак у 2022 році підприємство зазнало операційного збитку у розмірі 1,87 млрд грн. Попри зменшення обсягів діяльності, підприємство не змогло знизити витрати пропорційно. У 2023 році операційний прибуток знову став позитивним і склав 1,21 млрд грн, що вказує на проведення ефективних заходів з оптимізації витрат.

Аналіз динаміки чистого фінансового результату підтверджує загальні тенденції прибутковості підприємства. У 2019 році чистий прибуток становив 959,4 млн грн, а в 2021 році він збільшився до 1,01 млрд грн. Проте 2022 рік був критичним для підприємства, оскільки було зафіксовано чистий збиток у розмірі 2,09 млрд грн. Це значне зниження могло бути наслідком як зовнішніх кризових факторів, так і внутрішніх недоліків управління витратами. У 2023 році підприємству вдалося відновитися, і чистий прибуток склав 1,29 млрд грн, що є найкращим показником за весь період.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції також є важливим показником. У 2019 році дохід складав 7,76 млрд грн, і він поступово зростав до 11,09 млрд грн у 2021 році. У 2022 році дохід знизився до 3,26 млрд грн, однак у 2023 році він відновився і досяг 12,95 млрд грн. Це свідчить про високу адаптивність підприємства до змінних ринкових умов і здатність до відновлення.

Витрати на збут та адміністративні витрати демонструють тенденцію до зростання, що є типовим для підприємств, які розширюють свою діяльність. Зокрема, витрати на збут зросли з 2,8 млрд грн у 2019 році до 5,24 млрд грн у 2023 році. Це може свідчити про інвестиції у маркетинг та розширення клієнтської бази, що, своєю чергою, сприяло зростанню доходу. Адміністративні витрати також зросли з 385,2 млн грн у 2019 році до 627,7 млн грн у 2023 році, що може бути пов’язано з підвищенням масштабів управлінської діяльності.

Узагальнюючи аналіз прибутковості підприємства, можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивні тенденції у довгостроковій перспективі. Проте криза 2022 року підкреслила необхідність поліпшення управління витратами та підвищення гнучкості операційної діяльності. Успіх 2023 року свідчить про ефективність прийнятих заходів та потенціал для подальшого розвитку.

2.7 Аналіз фінансового результату, рентабельності та ділової активності підприємства

Розрахунок і аналіз рентабельності продажів, активів та власного капіталу

Рентабельність є ключовим показником, який відображає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для отримання прибутку. Для проведення детального аналізу рентабельності підприємства ми розглянемо три основні показники: рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Ці коефіцієнти дозволяють оцінити ефективність управління доходами, активами та власним капіталом.

Рентабельність продажів (ROS) розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції. У 2019 році цей показник становив 12,4%, що означає, що кожна гривня доходу приносила 12,4 копійки чистого прибутку. У 2020 році рентабельність продажів знизилася до 8,2%, що могло бути наслідком зростання витрат, зокрема адміністративних та витрат на збут. У 2021 році підприємству вдалося збільшити рентабельність до 9,1%, що свідчить про часткове покращення ефективності. Однак у 2022 році компанія зазнала збитків, і рентабельність продажів стала від’ємною (-63,9%). У 2023 році підприємство відновило прибутковість, і рентабельність продажів досягла 10%, що свідчить про значне поліпшення фінансових результатів і здатність контролювати витрати.

Рентабельність активів (ROA) дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку. Цей показник розраховується як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості активів за звітний період. У 2019 році рентабельність активів становила приблизно 8,5%, що є позитивним результатом для підприємства. У 2020 році показник знизився до 5,4%, що могло бути пов'язано із незначним зростанням активів у поєднанні з нижчим прибутком. У 2021 році рентабельність активів зросла до 6,8%, що свідчить про відновлення ефективності використання активів. У 2022 році показник став від'ємним (-12,6%) через чистий збиток. У 2023 році рентабельність активів відновилася до рівня 7,5%, що вказує на стабілізацію фінансового стану підприємства.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для отримання прибутку. Цей показник обчислюється як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу. У 2019 році рентабельність власного капіталу становила 18,2%, що свідчить про високу ефективність управління власним капіталом. У 2020 році показник знизився до 11,6%, але залишився на досить високому рівні. У 2021 році рентабельність власного капіталу зросла до 14,1%, що вказує на підвищення фінансової ефективності. У 2022 році ROE став від'ємним (-35,2%) через значний збиток. У 2023 році рентабельність власного капіталу відновилася до 15,9%, що свідчить про покращення управління капіталом і повернення до стабільної фінансової діяльності.

Розрахунок і аналіз оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей

Аналіз ділової активності є важливою частиною оцінки фінансового стану підприємства, адже він дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія управляє своїми активами та зобов'язаннями. Основними показниками ділової активності є швидкість обороту оборотних активів, період погашення дебіторської заборгованості та термін погашення кредиторської заборгованості. Ці показники характеризують ефективність використання ресурсів

підприємства, його здатність здійснювати розрахунки з контрагентами і підтримувати стабільну ліквідність.

Оборотні активи є важливим компонентом фінансового балансу підприємства. Їх обертання характеризується коефіцієнтом оборотності, який обчислюється як відношення чистого доходу до середньої вартості оборотних активів за період. У 2019 році коефіцієнт оборотності оборотних активів був на високому рівні, що свідчить про ефективне використання активів для забезпечення доходів. У 2020 та 2021 роках відбулося незначне зниження цього показника, що могло бути пов’язано зі збільшенням залишків оборотних активів унаслідок розширення запасів або накопичення дебіторської заборгованості. У 2022 році, через кризовий спад і зниження доходів, коефіцієнт оборотності значно зменшився, що свідчить про уповільнення ділової активності. У 2023 році показник знову покращився завдяки відновленню продажів, що свідчить про стабілізацію фінансової діяльності.

Дебіторська заборгованість є важливим елементом оборотних активів і характеризує обсяг коштів, які компанія очікує отримати від своїх контрагентів. Для аналізу використовують період обороту дебіторської заборгованості, який показує середній час, необхідний для погашення заборгованості. У 2019 році цей показник був оптимальним і складав близько 30–40 днів, що свідчить про ефективну політику управління дебіторською заборгованістю. У 2020 році період обороту збільшився через уповільнення розрахунків із клієнтами, що могло бути пов’язано з економічними труднощами. У 2021 році компанія частково оптимізувала роботу з боржниками, що дозволило скоротити період обороту. Проте у 2022 році через кризу період знову значно зріс, що свідчить про погіршення платоспроможності клієнтів. У 2023 році підприємство досягло значного покращення цього показника, скоротивши терміни повернення коштів, що свідчить про підвищення платіжної дисципліни та ефективності роботи з дебіторами.

Кредиторська заборгованість характеризує зобов’язання підприємства перед постачальниками та іншими контрагентами. Аналіз цього показника ґрунтується на визначенні середнього періоду погашення заборгованості.

У 2019 році термін обороту кредиторської заборгованості становив близько 40–50 днів, що свідчить про виважену політику управління боргами. У 2020 році показник зріс, що могло бути наслідком використання компанією кредиторської заборгованості як джерела фінансування. У 2021 році підприємство частково скоротило цей період, що позитивно відобразилося на його діловій репутації. У 2022 році термін погашення кредиторської заборгованості значно збільшився, що може бути ознакою труднощів із ліквідністю. У 2023 році компанія знову знизила цей показник, що свідчить про покращення фінансового стану та виконання зобов’язань перед контрагентами у встановлені терміни.

Загальний аналіз ділової активності підприємства демонструє його здатність управляти оборотними активами, дебіторською і кредиторською заборгованістю. Подальше вдосконалення політики управління оборотними активами та заборгованостями сприятиме підвищенню ліквідності, зниженню фінансових ризиків і зміцненню ринкових позицій компанії.

2.8 SWOT-аналіз діяльності підприємства

Для подальшої розробки стратегії компанії слід розробити SWOT-аналіз діяльності підприємства. На рисунку 2.2 наведено SWOT-аналіз діяльності підприємства.



Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони:

1) висока рентабельність продажів: Підприємство демонструє сильні фінансові результати, маючи високу рентабельність продажів. Це вказує на ефективність виробничих процесів та можливість генерувати прибуток навіть за умов змінюваних ринкових умов. Висока рентабельність також дозволяє зберігати конкурентоспроможність і підтримувати сталий розвиток бізнесу;

2) ефективне управління витратами: Компанія вдало контролює свої витрати, що дозволяє максимізувати маржинальність. Це свідчить про добре налагоджену фінансову дисципліну, а також можливість адаптуватися до змін в економічних умовах, не підвищуючи витрат в разі скорочення доходів;

3) висока стабільність: Підприємство має стабільний фінансовий стан, що дозволяє зберігати конкурентні позиції на ринку. Це забезпечує здатність

витримувати тимчасові економічні труднощі, зокрема, в умовах ринкових коливань або зменшення попиту на продукцію;

4) оптимізація обороту дебіторської заборгованості: Підприємство ефективно управляє дебіторською заборгованістю, що зменшує фінансові ризики, забезпечує ліквідність і дає можливість більш оперативно використовувати кошти для розвитку бізнесу.

Слабкі сторони:

1) залежність від зовнішніх економічних факторів: Підприємство в значній мірі залежить від змін в економічній ситуації, таких як зміни валютних курсів, інфляція та коливання цін на сировину. Це може негативно впливати на фінансові результати та стабільність компанії;

2) неоптимізовані адміністративні та збутові витрати: На певних етапах підприємство може зазнавати надмірних адміністративних та збутових витрат, що знижує загальну ефективність та рентабельність. Неоптимізовані витрати в цих сферах можуть зменшити прибуток і конкурентоспроможність компанії;

3) великі коливання в рентабельності активів та власного капіталу: Підприємство стикається з коливаннями в рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про недостатню стабільність в управлінні активами. Це може бути ризикованим у довгостроковій перспективі, якщо не буде вжито заходів для покращення цих показників;

4) проблеми з кредиторською заборгованістю в кризові роки: У кризові періоди підприємство може мати проблеми з управлінням кредиторською заборгованістю, що збільшує фінансові витрати та може призвести до виникнення тимчасових ліквідних проблем. Нестабільність в управлінні заборгованістю потребує вдосконалення політики щодо кредиторів.

Можливості:

1) зростання споживчого попиту: В умовах економічного відновлення та зростання доходів споживачів підприємство може скористатися зростанням попиту на свою продукцію. Це відкриває нові можливості для збільшення обсягів продажу та розвитку бізнесу;

2) інвестиції в інновації: Підприємство має потенціал для інвестування в нові технології та інноваційні рішення, що дозволить підвищити продуктивність, знизити витрати і вдосконалити якість продукції. Інновації також можуть відкрити нові ринки і залучити нових споживачів;

3) диверсифікація продуктового асортименту: Підприємство може розширити свій продуктовий асортимент, орієнтуючись на нові категорії товарів, що дозволить залучити нових споживачів і знизити залежність від окремих сегментів ринку;

4) тренд на стійке споживання: Зростаючий інтерес до екологічних та стійких товарів відкриває нові можливості для бізнесу, який здатний адаптувати свою продукцію до вимог ринку, що орієнтується на стійке споживання. Це може стати значною конкурентною перевагою.

Загрози:

1) економічна нестабільність: Міжнародна економічна нестабільність може негативно впливати на фінансові результати підприємства, спричиняючи коливання валютних курсів, інфляційні процеси і зменшення споживчого попиту. Це може створити додаткові фінансові ризики;

2) зростання вартості сировини і енергоносіїв: Зростання цін на сировину і енергоносії може суттєво вплинути на витрати підприємства. Це може привести до зростання собівартості продукції та зниження її рентабельності, що вплине на фінансові результати;

3) посилення конкуренції: Зростаюча конкуренція на ринку може поставити під загрозу частку підприємства в ринку, примусивши до зниження цін або значних інвестицій у маркетинг та інновації. Це може призвести до зниження маржі та рентабельності;

4) зміни в законодавстві та регуляціях: Постійні зміни в законодавстві та регуляціях, зокрема в сфері податкової політики, охорони праці або екологічних стандартів, можуть створювати додаткові витрати на дотримання нових вимог. Це може привести до підвищення витрат і ускладнити ведення бізнесу;

5) ризики по дебіторській заборгованості: Підприємство піддається ризикам, пов'язаним з дебіторською заборгованістю, що може ускладнити грошові потоки і призвести до тимчасових фінансових труднощів. Невчасна оплата з боку дебіторів може створити проблеми з ліквідністю.

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити кілька важливих висновків, які допоможуть підприємству зрозуміти свої сильні і слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози для майбутнього розвитку.

Підприємство має значні сильні сторони, зокрема високу рентабельність продажів, ефективне управління витратами, стабільність та оптимізацію обороту дебіторської заборгованості. Це дозволяє зберігати фінансову стабільність навіть в умовах змінюваних економічних умов і ринкової конкуренції. Проте, хоча підприємство має фінансові переваги, існують і слабкі сторони, такі як залежність від зовнішніх економічних факторів, неоптимізовані адміністративні та збутові витрати, а також великі коливання рентабельності активів і власного капіталу. Ці фактори можуть значно вплинути на довгострокову стабільність компанії, особливо в кризові періоди.

Можливості для зростання також існують. Зокрема, підприємство може скористатися зростанням споживчого попиту, інвестувати в інновації та диверсифікувати свій продуктовий асортимент. Крім того, тренд на стійке споживання надає підприємству шанс зайняти лідерські позиції в нових сегментах ринку, де зростає попит на екологічно чисті та соціально відповідальні продукти. Однак ці можливості не позбавлені ризиків. Наприклад, економічна нестабільність, зростання вартості сировини та енергоносіїв можуть створити додаткові фінансові труднощі, що вплине на витрати і собівартість продукції. Також підприємство може зустріти посилення конкуренції та зміни в законодавчих вимогах, що збільшить операційні витрати.

Важливою загрозою для підприємства є ризики, пов’язані з дебіторською заборгованістю, що може погіршити ліквідність компанії. Якщо підприємство не зможе ефективно управляти заборгованістю, це може призвести до тимчасових фінансових труднощів, що буде мати негативний вплив на загальну стабільність

бізнесу. Зміни в економічній ситуації, в тому числі коливання валютних курсів та інфляція, також можуть спричинити значні фінансові труднощі для підприємства, особливо якщо ці фактори негативно вплинуть на попит на продукцію.

Отже, підприємству необхідно активно працювати над оптимізацією своїх слабких сторін, зокрема, покращити ефективність витрат і зменшити коливання рентабельності активів та власного капіталу. Водночас, варто використовувати можливості для розвитку через інновації та диверсифікацію, а також ретельно стежити за зовнішніми економічними факторами та готуватися до можливих загроз, таких як зростання конкуренції і зміни в законодавстві.

Висновки за розділом 2

Розділ 2 присвячений аналізу фінансово-економічного стану підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд». У ньому детально розглядено структуру і динаміку діяльності компанії, а також проведено оцінку її фінансових показників.

Підприємство демонструє високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища, що підтверджується позитивною динамікою відновлення після кризових періодів, таких як пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні. Завдяки інвестиціям у модернізацію активів, оптимізації витрат та впровадженню інновацій, компанії вдалося досягти значного зростання чистого доходу в 2023 році.

Аналіз собівартості продукції виявив її високу залежність від матеріальних витрат, які залишаються домінуючим елементом витратної структури. Однак стратегія оптимізації закупівель і підвищення ефективності використання ресурсів дозволила зменшити витрати на одиницю продукції навіть за умов економічних викликів.

Основні засоби підприємства характеризуються стабільним оновленням, що забезпечує високу якість послуг і обслуговування клієнтів. Незважаючи на зростання коефіцієнта зносу, активна інвестиційна політика сприяє підтриманню функціональності та ефективності матеріально-технічної бази.

Продуктивність праці значно зросла в 2023 році, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів і високу кваліфікацію персоналу. Зростання середньої заробітної плати, а також збільшення питомої ваги витрат на оплату праці в загальній структурі витрат свідчать про увагу компанії до мотивації працівників і створення сприятливих умов праці.

Аналіз фінансових показників балансу підтверджує стабільність і платоспроможність компанії. Структура активів і пасивів свідчить про раціональний розподіл ресурсів і високий рівень ліквідності. Значні інвестиції в необоротні активи підтверджують довгострокову стратегію розвитку.

Таким чином, діяльність «МакДональдз Юкрейн Лтд» демонструє приклад успішної адаптації до викликів сучасної економіки. Завдяки системному підходу до управління, компанія забезпечує ефективну операційну діяльність, підтримує конкурентоспроможність і сприяє створенню додаткової вартості на ринку швидкого харчування.

3. Формування напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки

3.1 Стратегія розвитку підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифровізації.

Розглянемо кілька ключових напрямів цифрових інновацій для ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд», що сприятимуть підвищенню ефективності операцій, покращенню клієнтського досвіду та оптимізації внутрішніх процесів:

– покращення автоматизованих кіосків самообслуговування. Впровадження оновленого інтерфейсу із покращеною навігацією дозволить клієнтам швидше знаходити необхідні позиції меню, додавати або видаляти інгредієнти, що зробить процес замовлення більш зручним і персоналізованим. Також доцільно інтегрувати в кіоски функцію розпізнавання постійних клієнтів за допомогою QR-кодів або мобільного додатку. Це дозволить автоматично застосовувати персональні знижки чи спеціальні пропозиції;

– реалізація функції оформлення замовлення на певний час. Додаток уже виконує базові функції з перегляду меню, цін та калорійності страв закладу, однак його можна значно розширити. По-перше, варто реалізувати функцію оформлення замовлення на певний час. Це дозволить клієнтам заздалегідь обрати страви та забрати їх у зручний момент, без необхідності очікування приготування. Така опція не лише підвищить рівень обслуговування, але й допоможе закладу ефективніше управляти чергами та кількістю персоналу на кухні у години пік;

– впровадження індивідуальних програм лояльності. Кожному зареєстрованому користувачу пропонуватимуться персоналізовані ваучери та знижки, що ґрунтуються на історії його замовлень. Наприклад, якщо клієнт часто замовляє певний тип бургера або десерт, він отримуватиме спеціальні пропозиції

саме на ці позиції. Такий підхід підвищить лояльність і стимулюватиме повторні покупки;

– розширені можливості кастомізації страв. У кіосках самообслуговування, а також у мобільному додатку з'являться опції вибору додаткових інгредієнтів або виключення тих, які клієнт не бажає бачити у своєму замовленні. Ця функція буде корисною для людей із харчовими обмеженнями або особливими смаками. Використання алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) для аналізу уподобань клієнтів дозволить додатку пропонувати найрелевантніші страви залежно від попередніх виборів клієнта та його поточного розташування (наприклад, при візиті до іншого ресторану мережі додаток може рекомендувати популярні страви саме цього закладу).

Окрім фронт-енд інновацій, доцільно впровадити зміни у внутрішніх процесах. Однією з таких інновацій є:

Автоматизована система прогнозування попиту у ресторані. Основна ідея полягає у використанні історичних даних про замовлення та алгоритмів машинного навчання для прогнозування обсягів попиту на певні страви в конкретний час. На кухні встановлюється екран, на якому в реальному часі відображається прогнозована кількість позицій, що необхідно приготувати найближчим часом. Це дозволить кухарям працювати більш злагоджено та уникнути ситуацій, коли клієнт чекає на замовлення довше, ніж очікувалося.

Наприклад, якщо у середньому між 12:00 та 14:00 у будній день ресторан реалізує 100 бургерів «Біг Мак» і 80 порцій картоплі фрі, система прогнозування попиту автоматично запропонує кухарям приготувати 70% цих позицій наперед. Якщо попит у певний день буде вищим за звичайний, система може оперативно оновити рекомендації, збільшивши запас приготованих страв.

Інтеграція такої системи дозволить значно зменшити втрати через недопродані або зіпсовані продукти, оптимізувати роботу кухні та знизити трудомісткість процесу управління запасами.

Виходячи з даних SWOT-аналізу що наведені у 2 розділі кваліфікаційної роботи можна виділити наступні цілі підприємства на стратегічну перспективу (класифіковані за типами), які відображені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Цілі підприємства на стратегічну перспективу

Категорія цілей	Конкретні цілі
Загальні цілі	- Збільшити частку ринку на 10% протягом наступних трьох років. - Збільшити дохід на 20% протягом наступних п'яти років. - Зміцнити позицію підприємства на ринку швидкого харчування.
Адміністративні цілі	- Підвищити рівень задоволеності клієнтів на 5% протягом наступного року. - Знизити витрати на 10% протягом наступних двох років. - Підвищити моральний дух працівників на 15% протягом наступного року.
Комерційні цілі	- Запустити новий продукт або послугу в наступному році. - Вийти на новий ринок протягом наступних двох років. - Придбання або злиття з іншою компанією протягом наступних трьох років.
Виробничі цілі	- Збільшити виробничі потужності на 10% у наступному році. - Знизити виробничі витрати на 10% протягом наступних двох років. - Підвищити якість продукції на 15% у наступному році.
Цілі розвитку	- Інвестувати в дослідження та розвиток для розробки нових продуктів або послуг. - Покращити технологічну інфраструктуру компанії. - Навчати співробітників за допомогою нових технологій.

Вибір стратегії розвитку компанії повинен ґрунтуватися на низці факторів, включаючи внутрішні та зовнішні компетенції компанії, результати SWOT-аналізу та цілі компанії. Нижче наведено приклади того, як ці фактори можуть бути використані для вибору стратегії розвитку:

Внутрішні компетенції: Внутрішні компетенції компанії включають її сильні сторони та ресурси. Наприклад, якщо компанія має сильну торгову марку або лояльну клієнтську базу, вона може зосередитися на стратегіях зростання, таких як розширення ринку або розробка продукту.

Зовнішні фактори: Зовнішні фактори компанії включають її можливості та загрози. Наприклад, якщо компанія стикається зі зростаючою конкуренцією, їй може знадобитися зосередитися на стратегії скорочення витрат.

Цілі компанії: Цілі компанії повинні бути узгоджені з її стратегією. Наприклад, якщо мета компанії - стати провідним постачальником продуктів або послуг у галузі, їй, можливо, доведеться зосередитися на стратегії зростання.

Після того, як компанія врахує всі ці фактори, вона може обрати стратегію розвитку, яка з найбільшою ймовірністю допоможе їй досягти поставлених цілей.

Нижче наведено кілька потенційних стратегій розвитку підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд»:

Розширення ринку: Компанія може вийти на нові ринки, щоб збільшити свої продажі та прибутки. Це можна зробити шляхом відкриття нових магазинів, виходу в нові країни або продажу своєї продукції через Інтернет.

Розробка продукції: Компанія може розробляти нові продукти або послуги, щоб задовольнити мінливі потреби своїх клієнтів. Це можна зробити шляхом проведення маркетингових досліджень, виявлення нових тенденцій або партнерства з іншими компаніями.

Придбання та злиття: Компанія може придбати або об'єднатися з іншими компаніями, щоб отримати доступ до нових продуктів, ринків та ресурсів. Це може допомогти компанії розвинути свій бізнес і стати більш конкурентоспроможною.

Скорочення витрат: Компанія може скоротити витрати, щоб підвищити свою прибутковість. Це можна зробити шляхом зменшення витрат, укладання вигідніших угод з постачальниками або автоматизації своїх операцій.

Компанія повинна обрати таку стратегію розвитку, яка з найбільшою ймовірністю допоможе їй досягти поставлених цілей і скористатися своїми сильними сторонами та можливостями.

3.2 Організаційне забезпечення системи управління розвитком підприємства

В умовах динамічного ринку ресторанного бізнесу оперативне управління процесами на кухні є одним із ключових факторів успіху. Невизначеність попиту призводить до ризиків: надмірні витрати приготованих страв можуть спричиняти втрати через списання, а дефіцит страв у пікові години — до незадоволення клієнтів і зниження прибутку. Для усунення цих ризиків пропонується впровадити автоматизовану систему прогнозування попиту. Наведена система комбінуватиме кількісні моделей з експертним коригуванням для того, щоб підвищити точність прогнозів і зробити їх більш релевантними в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища [51]. Тож розглянемо детальніше її впровадження до ресторану.

Опис системи

Автоматизована система прогнозування попиту працює за принципом аналізу історичних даних про кількість замовлень, погодні умови, сезонність та особливі дні (свята, акції тощо). На основі цих даних система формує прогноз на кожні 30 хвилин робочого дня.

Функціонал системи:

1. Планування попиту

Менеджер зміни, використовуючи екранну форму «Планування», задає параметри прогнозу (день тижня, очікувану погоду, святкові дати). Екранну форму планування можна побачити на рисунку 3.1.

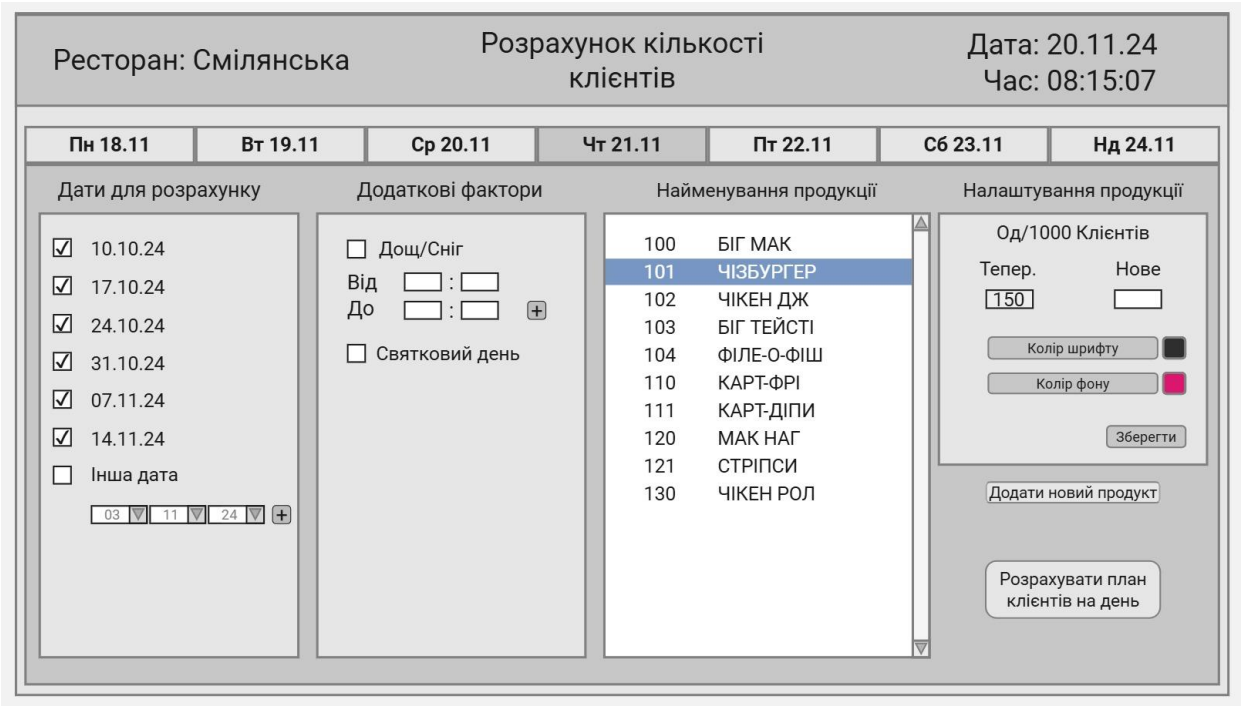


Рисунок 3.1 – Екранна форма планування

Система аналізує введені дані та пропонує оптимальний план приготування страв, визначаючи мінімальні й максимальні пороги кількості кожної позиції меню, що мають бути готовими до подачі в конкретний час.

2. Коригування прогнозу в реальному часі:

Під час робочої зміни система відображає на екрані кухні інформацію про очікувану кількість клієнтів у 30-хвилинних інтервалах (рисунок 3.2).

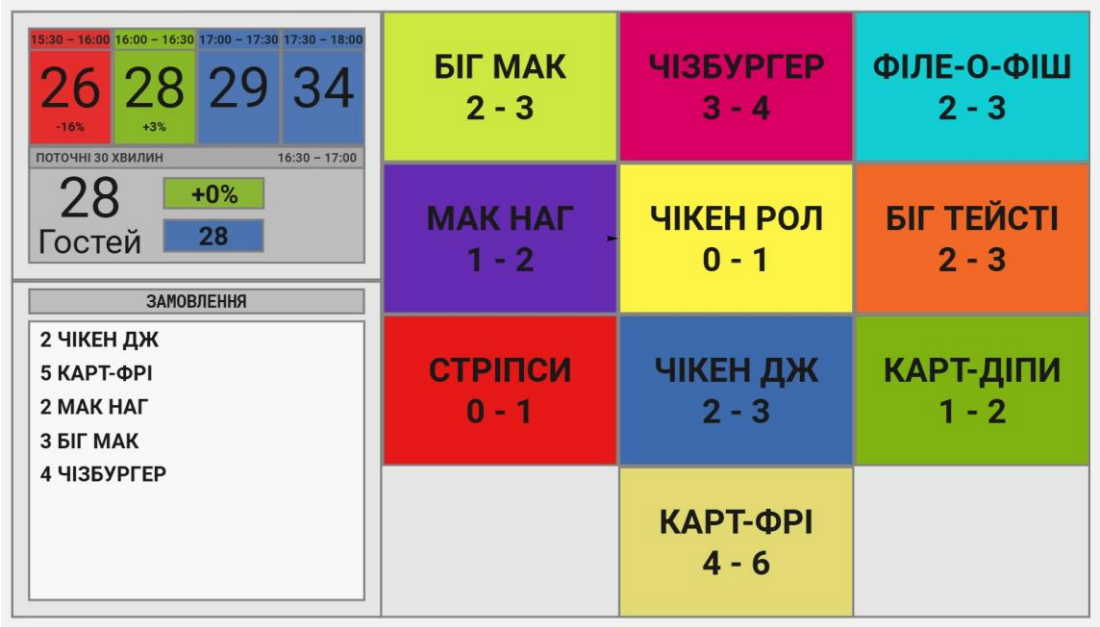


Рисунок 3.2 – Екранна форма для приготування страв на кухні

Менеджер може оперативно коригувати прогноз залежно від фактичної кількості замовлень, використовуючи віртуальний пульт, що зображений на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Екранна форма пульта менеджера зміни

У разі значних відхилень система сигналізує зміною кольору клітинок прогнозу (зелений, помаранчевий, червоний), що дозволяє швидко реагувати на зміни.

3. Автоматичне формування звітів

Після завершення зміни система генерує звіт, який містить інформацію про фактичну кількість клієнтів, обсяги приготованих страв та відхилення від прогнозу. Екранну форму з формування звітів можна побачити на рисунку 3.4. Це дозволяє керівництву аналізувати точність прогнозування та вносити корективи для майбутніх періодів.



Рисунок 3.4 – Екранна форма з готовими планами та спадним меню

Аргументами на користь впровадження системи є:

1) підвищення точності прогнозування попиту

Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу історичних даних дозволяє суттєво підвищити точність прогнозів. Це знижує ризик надлишкового приготування страв, що, за статистикою ресторанного бізнесу, може скоротити втрати від списання продуктів на 20–30%;

2) оптимізація роботи кухні

Система дозволяє кухарям завчасно готувати необхідні позиції меню, знижуючи навантаження у пікові години. Це не лише покращує умови праці, а й скорочує час обслуговування клієнтів. Згідно з оцінками, зменшення часу очікування замовлення на 15–20% може підвищити рівень задоволеності клієнтів на 10–12%;

3) зменшення втрат через дефіцит страв

У пікові години, коли попит перевищує очікування, система сигналізує про необхідність збільшення кількості страв у приготуванні. Це дозволяє уникнути

ситуацій, коли клієнт не може замовити популярну страву через її відсутність у наявності. Таким чином, забезпечується стабільний рівень продажів;

4) покращення управлінських процесів

Звіти, які автоматично генеруються системою, надають керівництву точну інформацію для аналізу роботи кожного ресторану. Це дозволяє приймати зважені управлінські рішення щодо оптимізації графіків роботи персоналу та зміни меню;

5) гнучкість і адаптивність системи

Завдяки можливості ручного коригування прогнозу в реальному часі система є адаптивною до зовнішніх умов, що важко прогнозуються, наприклад, раптових змін погоди або великого потоку клієнтів унаслідок випадкових подій.

Оцінку економічної ефективності впровадження системи наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка економічної ефективності від впровадження системи

Показник	До впровадження системи	Після впровадження системи	Зміна, %
Списання страв, % від обороту	5,5	3,5	-36,4
Час очікування замовлення, хв	3,5	2,8	-20
Рівень задоволеності клієнтів, %	90	95	+5
Додаткові витрати на персонал, %	12	10	-16,7

Зниження показника списання страв на 2% від обороту дозволить зекономити значні кошти і помітно знизити собівартість продукції. Крім того, підвищення задоволеності клієнтів сприятиме збільшенню частки постійних відвідувачів і, як наслідок, зростанню обсягів продажів.

Впровадження автоматизованої системи прогнозування попиту для ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» є обґрунтованим та вигідним як з точки зору економії витрат, так і з точки зору підвищення ефективності роботи кухні та рівня обслуговування клієнтів. Застосування сучасних технологій прогнозування дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, а й зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку ресторанного бізнесу.

На рисунку 2.1 розділу 2 даної кваліфікаційної роботи наведено структуру управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд». У розділі було відображено як позитивні, так і негативні аспекти наявної організаційної структури підприємства. Серед негативних аспектів було виокремлено: надмірний контроль, обмеження в комунікації та ризик бюрократії. Тому, пропоную внести наступні зміни в управлінні ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» для підвищення ефективності в умовах цифровізації:

1) створення підрозділу з управління цифровими проектами

Оскільки цифровізація є ключовим напрямом розвитку ресторанного бізнесу, доцільно створити окремий підрозділ з управління цифровими проєктами, який відповідатиме за впровадження та підтримку інноваційних рішень. Цей підрозділ забезпечуватиме:

- координацію впровадження нових технологій, зокрема автоматизованої системи прогнозування попиту, вдосконалених кіосків самообслуговування та нових функцій мобільного додатку;
- моніторинг ефективності впроваджених рішень шляхом збору даних про їх вплив на швидкість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів та оптимізацію витрат;
- інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси ресторану, включаючи навчання персоналу роботі з новими системами.

До складу підрозділу можуть входити:

- менеджер із цифрових трансформацій — відповідає за стратегічне планування та загальне керівництво цифровими проєктами;

- проєктні менеджери — здійснюють управління окремими проєктами, такими як впровадження автоматизованих систем, оновлення мобільного додатку тощо;

- фахівці з аналітики даних — аналізують дані про попит, ефективність обслуговування та показники роботи ресторанів для подальшого вдосконалення цифрових рішень;

- фахівці з навчання персоналу — розробляють програми тренінгів для співробітників ресторанів, зокрема кухарів і менеджерів змін, щодо роботи з цифровими інструментами.

2) створення посади «Менеджер із інновацій» у кожному регіоні

Для полегшення впровадження цифрових рішень у кожному з трьох регіональних кластерів доцільно запровадити посаду менеджера із інновацій, який відповідатиме за:

- комунікацію з центральним офісом та регіональними ресторанами з питань впровадження інновацій;

- збір відгуків від персоналу та клієнтів щодо нововведень і передання їх до центрального підрозділу для подальшого вдосконалення рішень;

- контроль за коректним використанням нових систем на рівні регіональних ресторанів.

3) розширення функцій ІТ-відділу

З огляду на зростання ролі інформаційних технологій, необхідно розширити функції ІТ-відділу шляхом:

- збільшення штату фахівців із підтримки систем: оскільки нові цифрові рішення вимагають постійного моніторингу та обслуговування, ІТ-відділ має забезпечувати безперервну роботу кіосків самообслуговування, систем прогнозування попиту та мобільного додатку;

- створення окремої команди з кібербезпеки: забезпечення захисту персональних даних клієнтів і фінансової інформації компанії є критично важливим, оскільки впровадження цифрових рішень збільшує ризик кіберзагроз.

4) вдосконалення системи корпоративного навчання

Із впровадженням цифрових інновацій важливо адаптувати систему корпоративного навчання, розробивши нові програми для всіх категорій працівників:

- навчання кухарів ефективному використанню системи прогнозування попиту для своєчасного приготування страв;
- тренінги для менеджерів змін із використання віртуального пульту для оперативного коригування планів попиту;
- навчання персоналу фронт-офісу роботі з вдосконаленими кіосками самообслуговування та новими функціями мобільного додатку.

5) створення підрозділу з підтримки клієнтів цифрових каналів

Оскільки значна частина замовлень надходить через мобільний додаток і кіоски самообслуговування, доцільно створити окремий підрозділ підтримки клієнтів цифрових каналів. Його основними завданнями будуть:

- обробка скарг і пропозицій клієнтів, пов'язаних із роботою цифрових рішень;
- забезпечення швидкого реагування на технічні проблеми, що виникають у клієнтів під час користування мобільним додатком або кіосками.

Оцінка ефективності нової структури

Запропоновані зміни спрямовані на підвищення гнучкості управління та прискорення впровадження інновацій. Для оцінки ефективності нової структури управління можна використовувати такі показники:

1) час впровадження нових рішень — скорочення терміну реалізації цифрових проєктів завдяки наявності окремого підрозділу та регіональних менеджерів із інновацій;

2) рівень задоволеності клієнтів — збільшення показника за рахунок підвищення якості обслуговування та зниження часу очікування;

3) економія витрат — скорочення втрат через списання продуктів завдяки ефективній роботі системи прогнозування попиту;

4) зростання обсягів продажів — збільшення кількості замовлень завдяки вдосконаленню роботи кіосків та мобільного додатку.

Запропоновані зміни в структурі управління ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» дозволять адаптувати організацію до нових умов цифрової економіки. Вони

сприятимуть підвищенню ефективності внутрішніх процесів, покращенню комунікації між підрозділами та прискоренню впровадження інноваційних рішень. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та підвищити рівень конкурентоспроможності.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Для розрахунку можливого зростання доходів та зниження витрат через впровадження цифрових рішень в ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» розглянемо три основні показники: зростання кількості клієнтів, збільшення середнього чека та оптимізацію витрат.

1) зростання доходів за рахунок підвищення ефективності обслуговування та збільшення кількості клієнтів

Аналіз поточної кількості клієнтів та середнього чека

Згідно з даними за 2023 рік, середньорічний чистий дохід підприємства склав 12 946 955 тис. грн, а кількість клієнтів, за оцінками, становила приблизно 85.7 млн осіб на рік (виходячи з кількості ресторанів та середньої щоденної кількості клієнтів).

Розрахуємо середній чек одного клієнта за формулою 3.1:

$$\text{Середній чек} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Кількість клієнтів}} = \frac{12\,844\,250\,000}{85\,700\,000} = 149{,}9 \text{ грн} \qquad (3.1)$$

Очікуване зростання кількості клієнтів

Впровадження автоматизованих кіосків, нових функцій мобільного додатку та системи прогнозування попиту сприятиме зменшенню часу очікування замовлення. Дослідження ринку показують, що зниження часу обслуговування на 20% може призвести до збільшення кількості клієнтів на 10–12%.

Припустимо, що кількість клієнтів зросте на 11% (формула 3.2):

$$\text{Зростання кількості клієнтів} = 85{,}7 \text{ млн} * 1{,}11 = 95{,}1 \text{ млн осіб} \quad (3.2)$$

Очікуване зростання середнього чека

Покращення програми лояльності, персоналізовані пропозиції та розширена кастомізація страв дозволяють збільшити середній чек. За оцінками, такі заходи можуть збільшити середній чек на 5% (формула 3.3):

$$\text{Новий середній чек} = 149{,}9 \text{ грн} * 1{,}05 = 157{,}4 \text{ грн} \quad (3.3)$$

Розрахунок очікуваного чистого доходу

Новий чистий дохід після впровадження заходів становитиме (формула 3.4):

$$\text{Новий дохід} = 95{,}1 \text{ млн} * 157{,}4 = 14968740 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

Отже, можливе зростання доходу складе (формула 3.5):

$$\text{Зростання доходу} = 14\,968\,740 - 12\,844\,250 = \\ = 2\,124\,490 \text{ тис. грн або} + 16{,}5\% \quad (3.5)$$

2) зниження витрат за рахунок автоматизації та цифрових рішень

Аналіз витрат на обслуговування клієнтів

У 2023 році витрати на оплату праці склали 2 133 555 тис. грн, що становило 40,7% від загальних витрат підприємства. Значна частина цих витрат припадає на обслуговування клієнтів у залі, прийом замовлень і приготування страв.

Впровадження автоматизованих кіосків у всіх ресторанах та суттєве розширення функціоналу мобільного додатку дозволить скоротити кількість персоналу і підвищити ефективність праці. За оцінками, автоматизація обслуговування знижує витрати на оплату праці в середньому на 10–12%. Припустимо, що економія становитиме 11% від витрат на оплату праці (формула 3.6):

$$\text{Економія витрат на оплату праці} = 2\,133\,555 * 1{,}11 = 234\,691 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Оптимізація витрат на управління запасами

Витрати на матеріали становлять 8,7% собівартості продукції. Система прогнозування попиту дозволить знизити списання страв на 30-40% завдяки точнішому плануванню обсягів приготування страв. Припустимо, що зниження втрат становитиме 36,4%.

У 2023 році собівартість продукції склала 5 838 987 тис. грн, з яких витрати на матеріали становили (формула 3.7):

$$\text{Витрати на матеріали} = 5\,838\,987 * 0{,}087 = 507\,992 \text{ тис. грн} \quad (3.7)$$

Економія на управлінні запасами (формула 3.8):

$$\text{Економія на матеріалах} = 507\,992 * 0{,}364 = 184\,909 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Сукупна економія витрат

Загальна економія витрат за рахунок автоматизації та впровадження цифрових рішень становитиме (формула 3.9):

$$\text{Загальна економія} = 234\,961 + 184\,909 = 419\,870 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

3) Розрахунок строку окупності інвестицій

Припустимо, що загальні інвестиції у впровадження системи прогнозування попиту, автоматизованих кіосків і вдосконалення мобільного додатку становлять 1 500 000 тис. грн.

Строк окупності інвестицій розраховується як відношення загальної суми інвестицій до річної економії витрат та додаткового доходу (формула 3.10):

$$\text{Строк окупності} = \frac{1\,500\,000}{419\,870 + 2\,124\,490} = 0{,}59 \text{ року} \quad (3.10)$$

Впровадження запропонованих цифрових рішень дозволить «МакДональдз Юкрейн Лтд» збільшити дохід на 16,5%, знизити витрати на 234 691 тис. грн на рік і забезпечити окупність інвестицій упродовж трохи більше 7 місяців. Це свідчить про високу доцільність і ефективність заходів у рамках цифровізації підприємства. Зростання кількості клієнтів, підвищення середнього чека та оптимізація витрат сприятимуть зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

Висновки за розділом 3

У розділі 3 було проведено ґрунтовне дослідження можливих напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки на прикладі діяльності ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд». Висновки, отримані в ході дослідження, підтверджують важливість комплексного впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси для їхньої оптимізації, підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат, а також створення кращого клієнтського досвіду, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів та зміцненню їхньої лояльності до бренду.

Аналіз сучасних тенденцій та практичних підходів до цифрової трансформації ресторанного бізнесу засвідчив, що впровадження автоматизованих кіосків самообслуговування, розширеного функціоналу мобільних додатків, персоналізованих програм лояльності та систем прогнозування попиту має значний вплив на покращення якості обслуговування, а також дає можливість досягти суттєвої оптимізації витратних статей. Зокрема, цифровізація процесів дозволяє суттєво знизити втрати від списання нереалізованої продукції, що, за підрахунками, може становити зменшення на 30–40%, а також сприяє скороченню середнього часу обслуговування клієнтів на 15–20%, що є важливим фактором для покращення користувацького досвіду та підвищення операційної ефективності ресторанів мережі.

Запропоновані у ході дослідження стратегії розвитку базуються на активному використанні новітніх цифрових інструментів для аналізу споживчих уподобань, що відкриває широкі можливості для підвищення рівня персоналізації обслуговування клієнтів. Завдяки застосуванню технологій Big Data та алгоритмів штучного інтелекту можна значно покращити якість аналізу поведінки споживачів, виявляти закономірності у їхніх вподобаннях та відповідно адаптувати маркетингові стратегії, пропонуючи персоналізовані рекомендації та спеціальні пропозиції. Такі підходи не лише підвищують ефективність комунікації зі споживачами, але й сприяють зростанню рівня їхньої задоволеності та залученості, що є критично важливим для довгострокового утримання клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Для успішного впровадження цифрових технологій та максимально ефективного використання їхніх можливостей необхідно відповідне організаційне забезпечення процесу цифровізації. У зв’язку з цим запропоновано створення нових функціональних підрозділів, які зможуть забезпечити ефективне управління цифровими проєктами та технологічними ініціативами компанії. Зокрема, доцільним є формування окремої команди з управління цифровими проєктами, яка буде відповідати за реалізацію стратегічних ініціатив у сфері цифрової трансформації. Також важливим кроком є запровадження посад регіональних менеджерів з інновацій, які зможуть здійснювати оперативний контроль та впровадження нових технологічних рішень на рівні окремих ресторанів, а також посилення функціоналу IT-департаменту, що дозволить більш ефективно розвивати внутрішню інформаційну інфраструктуру компанії, оптимізувати бізнес-процеси та навчати персонал для роботи з новими інструментами.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їхню доцільність та ефективність для компанії. Очікується, що реалізація цифрових ініціатив дозволить досягти збільшення загального доходу компанії на 16,5% у середньостроковій перспективі, а також сприятиме зниженню рівня операційних витрат на 11% щороку. Важливим фактором є також висока окупність інвестицій у цифровізацію – відповідно до проведених розрахунків, вони здатні повністю

окупитися менш ніж за рік завдяки підвищенню продуктивності, зменшенню втрат та оптимізації використання ресурсів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління розвитком ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» є необхідним кроком для забезпечення її подальшого стратегічного зростання в умовах цифрової економіки. Використання автоматизації, штучного інтелекту та аналітики великих даних сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності, зміцненню конкурентних позицій компанії та її здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки

Кваліфікаційна робота спрямована на ґрунтовне дослідження теоретичних засад та теоретико-методичних положень управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки, а також на розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу. У ході дослідження було розкрито концептуальні основи управління розвитком підприємства, проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд» та визначено ключові напрями цифрової трансформації, які здатні суттєво підвищити ефективність її функціонування та конкурентоспроможність у динамічному середовищі сучасного бізнесу.

Результати дослідження підтвердили, що управління розвитком підприємства є багатогранним процесом, який охоплює стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, інтеграцію інноваційних технологій, аналіз ринкових тенденцій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. В умовах цифрової економіки застосування сучасних технологічних рішень стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Зокрема, впровадження таких інноваційних інструментів, як POS-системи, мобільні додатки з розширеним функціоналом, CRM-платформи для управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітичні інструменти для прогнозування попиту, дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити рівень обслуговування споживачів, знизити операційні витрати та створити додаткові конкурентні переваги.

Аналіз фінансового стану підприємства продемонстрував, що «МакДональдз Юкрейн Лтд» має стабільні показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що свідчить про ефективність його операційної діяльності. Однак водночас компанія стикається з викликами, спричиненими зовнішніми економічними чинниками, серед яких коливання валютного курсу, зміни в купівельній спроможності споживачів та зростаюча конкуренція у сфері громадського харчування. Запропоновані заходи цифровізації спрямовані на мінімізацію цих ризиків та створення передумов для

покращення фінансових результатів, збільшення доходів і посилення ринкових позицій підприємства.

У межах дослідження було розроблено низку практичних рекомендацій, які включають формування комплексної цифрової стратегії розвитку, впровадження автоматизованих систем управління персоналом та ресурсами, активне використання технологій аналізу великих даних (Big Data) для персоналізації маркетингових кампаній, удосконалення сервісу та прогнозування попиту, а також розвиток цифрової культури серед співробітників компанії. Створення відповідного організаційного забезпечення цифровізації, у тому числі розширення функціоналу IT-департаменту та запровадження нових управлінських підходів, дозволить компанії підвищити ефективність процесів прийняття рішень та більш оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає у зростанні доходів компанії за рахунок підвищення рівня лояльності клієнтів та залучення нових споживачів, оптимізації витрат завдяки автоматизації бізнес-процесів, а також покращенні загальної ефективності операційної діяльності підприємства. Очікується, що реалізація цифрових ініціатив дозволить скоротити витрати на обслуговування клієнтів, мінімізувати втрати від списання продукції та підвищити продуктивність персоналу. Крім того, цифрова трансформація створює додаткові можливості для адаптації бізнес-моделі підприємства до нових ринкових умов та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду серед споживачів.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме збереженню конкурентних позицій компанії, підвищенню ефективності її операційної діяльності та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Реалізація цифрової стратегії дозволить підприємству не лише відповідати на сучасні виклики ринку, а й закласти міцний фундамент для подальшого зростання та інноваційного розвитку у сфері ресторанного бізнесу.

Список використаної літератури

1 Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. №43. С.14-23.

2 Управління рестораном, 9 правил менеджменту персоналу. URL: https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom.

3 Кернаджук П.М. Удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Містер Чарлі»): дипломна робота бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». П.М.Кернаджук. Тернопіль: ТНТУ. 2023. 71 с.

4 Жмуденко В.О., Коваленко Л.Г., Чукіна І.В. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. №16. С.47-53.

5 Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г. Інноваційні компетентності методології та організації науково-прикладних досліджень в підготовці фахівця галузей економіки. *Ефективна економіка.* 2018. № 6. С. 60.

6 Захарченко Ю. І., Занора В. О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2016. № 5. С. 124–130.

7 Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ: Знання-Прес, 2002. С. 245.

8 Назарова В. С. Механізм планування розвитку в ресторанному бізнесі : кваліфікаційна робота / наук. керівник Л. В. Городянська; Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024. 75 с.

9 Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

10 Буряк С. Аналіз випуску навчальних і методичних видань для загальноосвітньої школи та вищих навчальних закладів. *Вісник Книжкової палати.* 2007. № 11. С. 9–12.

11 Ковальчук, В. В. Вплив інвестиційної діяльності на економічний розвиток України. *Економіка України.* 2018. № 8. С. 45–56.

12 Бондаренко Г. В., Бондаренко В. В. Вплив технологій на розвиток ресторанного бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 33–38.

13 Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9(42). С. 58–66.

14 Карабаза І. Економічні фактори маркетингового середовища підприємств ресторанного бізнесу. *Галицький економічний вісник.* 2020. № 2 (63). С. 208–215.

15 Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонких О. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Економіка.* 2021. Вип. 1. С. 40–46.

16 В. І. Бенашвілі.: Серветна культура в Україні – *Туристична бібліотека : веб-сайт.* URL: https://tourlib.net/statti_ukr/serevetna.htm.

17 Захарова С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України. *Управління розвитком.* 2015. Вип. 252. С. 78–83.

18 Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

19 ТОП-менеджер готельно-ресторанного бізнесу. *Факультет готельно-ресторанного і туристичного бізнесу : веб-сайт.* URL: https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/top-menedzher-gotelno-restorannogo-iznesu.html.

20 Здреник В. В., Грод А. В., Очеретко Б. В., Бохонський В. В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз,* 2024. Т. 34, № 2. С. 453–464.

21 10 Digital Technologies в сучасному ресторані. *Advision : веб-сайт.* URL: https://info.advision.digital/ua/2023/10/15/digital-technologies-v-rest/.

22 Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Вплив соціальних мереж на формування громадської думки в Україні. *Економіка та менеджмент агропромислового комплексу.* 2023. № 1. С. 45–52.

23 Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Цифрова економіка: стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Scientia Fructuosa,* 2022. № 5. С. 74–92.

24 Дем'янова А. Управління комунікаційною діяльністю закладів ресторанного господарства на основі сучасних інформаційних технологій (на матеріалах кав'ярні «Sharikava») : кваліфікаційна робота. Вінниця, 2023. С. 69.

25 Інтернет-маркетинг для ресторану: як просувати заклад в Інтернеті та навіщо це потрібно? *ChoiceQR : веб-сайт.* URL: https://choiceqr.com/uk/news/internet-marketyng-dlya-restoranu-yak-prosuvaty-zaklad-v-interneti-ta-navishho-cze-potribno/

26 Демчина, Д. Інновації у ресторанному бізнесі: Тренди, що змінюють правила гри. *Go Deal Brokers : веб-сайт.* URL: https://business-broker.com.ua/blog/innovatsii-u-restorannomu-biznesi-trendy-shcho-zminiuiut-pravyla-hry/

27 Півень К. Цифрові технології ресторанного бізнесу. Київ, 2021. С. 3–29.

28 Цвілий С.М. Стратегія цифрового маркетингу в управлінні готельно-ресторанним підприємством: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-інвестиційні пріоритети розвитку економіки України» (22–23 квітня 2021 р., м. Вінниця). Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 1–5.

29 Ковальов В. С. Розвиток механізмів логістичного управління ресторанного бізнесу: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», 2023. С. 82.

30 Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Вплив соціальних мереж на формування іміджу підприємства. *Економіка та управління: актуальні проблеми науки і практики.* 2023. Вип. 1. С. 45–52.

31 Цифрова трансформація ресторану від Смарт Кафе. *Смарт Кафе : веб-сайт*. URL: https://smartcafe.com.ua/cifrova-transformaciya-restoranu-vid-smart-kafe.

32 Гросул В. А., Балацька Н. Ю. DIGITAL-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації.* 2020. № 11-2. С. 7–12.

33 Блавіцька В. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансово-економічні аспекти розвитку економіки та управління в умовах цифрової трансформації». Тернопіль: ТНТУ. 2020. С. 28–29.

34 Савченко В. А. Сучасні виклики та загрози цифровій трансформації компаній. *Сучасний захист інформації.* 2023. №1. С. 5–12.

35 Олійник О. В. Інноваційні підходи до розвитку туризму в Україні. *Туризм в Україні : вебсайт*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/olijnyk6.htm.

36 Технології в ресторанному бізнесі: Як автоматизувати кол-центр для прийому замовлень та доставки. *Wezom : веб-сайт.* URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/tehnologiyi-v-restorannomu-biznesi.

37 Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління,* 2020. Вип. 2 (25). С. 188–192.

38 Пукач Я. О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку,* 2024. Вип. 79. С. 227–231.

39 Ставерська Т. О., Панфілова Я. А. Інноваційні формати та основні вектори цифрової трансформації управління бізнесом. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції (25 листопада 2021 р., м. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. С. 334–336.

40 Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство,* 2023. Вип. 54. С. 30–35.

41 Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,* 2022. Вип. 1. С. 30–42.

42 Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability,* 2023. № 2. С. 97–109.

43 Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*, 2022. № 1. С. 30–42.

44 ТОП 10 інструментів для аналітиків даних. *Web Academy : веб-сайт.* URL: https://web-academy.ua/blog/junior/top-10-analytics-tools.

45 Малярець О. В. Моделювання та оптимізація процесів управління підприємствами в умовах невизначеності : дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т. 2010. 200 с.

46 Задорожнюк Н. О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*", 2021. № 19. С. 156.

47 Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка та суспільство,* 2018. Вип. 15. С. 356–359.

48 Куцик, П. О., Головацька, С. І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз,* 2017. 27(2), 145–155.

49 Зінюк М. С. Оцінка ефективності цифрової трансформації. *Економіка та суспільство,* 2021. Вип. 29. С. 246–250.

50 Як відслідкувати ефективність цифрової трансформації: 10 ключових показників. *Scriptum : веб-сайт* URL: https://scriptum.ua/efektyvnist-czyfrovoyi-transformacziyi/.

51 Овчиннікова В.О., Скоробагач А. В. Підвищення точності прогнозування попиту в ресторанному бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2024. № 87. С. 96-102.

52 Скоробагач А. В., Висоцька О. Ю. Принципи та положення розвитку людського капіталу в умовах трансформацій. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2024. 98 с. URL : https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/programa_sntk-84-.pdf

53 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

54 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

55 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 421 с.

56 Дикань В.Л., Козинець А.С., Чупир Т.Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навч. посібник. Х.: Нове слово, 2004. 164 с.

57 Дикань В.Л., Назаренко І.Л., Компанієць В. В. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту : підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 547с.

58 Дикань В.Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В., Толстова А.В. Економічна діагностика : підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2022. 284 с.

59 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 2. 45 с.

60 Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. К. : Скарби, 2002. 336 с.

61 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки»

автора: СКОРОБАГАЧ Артем Віталійович
(ПІБ автора повністю)

містить 1,66 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

14.12.2024 р.