

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студента Ганіної Анни Андріївни
(П І Б)

академічної групи 075-19-2
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу при забезпеченні
додаткових послуг підприємства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Ганіна А.А.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Ганіна А.А.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Ганіна А.А.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Ганіна А.А.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студенту Ганіній А.А. академічної групи 075-19-2
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему **«Обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу при забезпеченні
додаткових послуг підприємства»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 09.05 2023 р. № 334-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Розглянуто теоретичні аспекти клієнтоорієнтованого підходу на ринку послуг, особливості франшизи та комплексу маркетингу.	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Досліджено внутрішнє середовища підприємства, визначено сутність управлінської проблеми підприємства на основі маркетингового дослідження.	12.05.2023 р. – 21.05.2023 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Досліджено ринок, на якому працює підприємство, зовнішнє середовище підприємства, проведено ситуаційний аналіз підприємства.	22.05.2023 р. – 04.06.2023 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		05.06.2023 р. - 11.06.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Ганіна А.А.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.05.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 09.06.2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Кувасва Т.В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 141 с., 48 рис., 11 табл., 5 додатків, 107 джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості клієнтоорієнтованого підходу при забезпеченні додаткових послуг підприємства, а саме McDonald's на ринку швидкого харчування. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства. Проведено дослідження споживчих уподобань цільової аудиторії підприємства відносно доставки та виявлено ключові аспекти що впливають на вибір чи не вибір споживачем сервісів доставки продукції підприємства з метою виявлення відношення споживачів підприємства швидкого громадського харчування до сервісів доставки.

Об'єкт розроблення: процес обслуговування клієнтів закладу швидкого громадського харчування.

Мета кваліфікаційної роботи: виявлення ставлення клієнтів закладу швидкого громадського харчування до сервісів доставки.

Положення, що захищаються: моделі поведінки наявних споживачів продукції підприємства залежать від моделей поведінки співробітників сервісів доставки та їхньої кількості. Розуміння можливості покращення якості співробітництва підприємства та сервісів доставки та послуг, які надаються, підвищує рівень задоволеності споживачів та їхню кількість прямопропорційно.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок з курсовими проектами з маркетингових досліджень та маркетингового стратегічного планування.

Соціально-економічна ефективність роботи полягає у відповідності обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу підприємства моделям споживчої поведінки існуючих клієнтів підприємства та сервісів доставки його продукції з урахуванням проблематики сервісів доставки, що впливають на вибір споживача на ринку швидкого харчування.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: було запропоновано покращувати співробітництво підприємства за сервісами доставки, а саме удосконалювати навички співробітників сервісів доставки роботи з клієнтами та збільшувати їх штат для зменшення часу очікування клієнтом замовлення.

У роботі використано такі методи досліджень: метод експертних оцінок; методи маркетингових досліджень: кабінетні дослідження, дескриптивні, а саме метод опитування; статистичні методи (частотний та аналіз спрягованості); методи маркетингового аналізу (IFAS-аналіз; EFAS-аналіз; PESTS-аналіз; конкурентний аналіз; SWOT-аналіз).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИНОК ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, СЕРВІСИ ДОСТАВКИ, МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ.

ABSTRACT

Explanatory note: 141 p., 48 fig., 11 tab., 5 annexes, 107 sources.

The qualification work investigates the customer-oriented approach to providing additional services of the enterprise, namely McDonald's in the fast food market. The internal and external environments of the enterprise are analysed. A study of consumer preferences of the target audience of the enterprise regarding delivery is carried out and the key aspects that influence the choice or not of the consumer to use the delivery services of the enterprise's products are identified in order to identify the attitude of consumers of the fast food enterprise to delivery services.

Object of development: the process of customer service at a fast food outlet.

Purpose of the qualification work: to identify the attitude of customers of a fast food establishment to delivery services.

Protected concepts: the behavioural patterns of existing consumers of the company's products depend on the behavioural patterns of delivery service employees and their number. Understanding the possibility of improving the quality of cooperation between the enterprise and delivery services and the services provided increases the level of customer satisfaction and their number in direct proportion.

Qualification work is closely related to course projects in marketing research and marketing strategic planning.

The socio-economic efficiency of the work lies in the correspondence of the justification of the customer-oriented approach of the enterprise to the models of consumer behaviour of existing customers of the enterprise and delivery services of its products, taking into account the problems of delivery services that affect the choice of the consumer in the fast food market.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: it was proposed to improve the company's cooperation in delivery services, namely to

improve the skills of delivery service employees in working with customers and increase their staff to reduce the time a customer waits for an order.

The following research methods were used in the study: the method of expert assessments; methods of marketing research: desk research, descriptive, namely the survey method; statistical methods (frequency and conjugacy analysis); methods of marketing analysis (IFAS-analysis; EFAS-analysis; PESTS-analysis; competitive analysis; SWOT-analysis).

KEY WORDS: FAST FOOD MARKET, CUSTOMER FOCUS, DELIVERY SERVICES, MARKETING RESEARCH.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ.....	11
1.1 Визначення клієнтоорієнтованості та її основних принципів.....	11
1.2 Характеристика особливостей франшизи та комплексу маркетингу.....	17
1.3 Особливості забезпечення третього рівня товару.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1 Основна характеристика компанії на ринку швидкого харчування.....	28
2.2 Дослідження комплексу маркетингу підприємства.....	41
2.3 Визначення сутності управлінської проблеми підприємства на основі маркетингового дослідження.....	56
РОЗДІЛ 3 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ.....	75
3.1 Характеристика ринку швидкого харчування.....	75
3.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	85
3.3 Опис цільових груп стейкхолдерів та конкурентів підприємства.....	92
3.4 Ситуаційний аналіз підприємства.....	100
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

Сучасною світовою тенденцією є зростання значення індустрії швидкого харчування, а саме у світовій економіці, та в економіці окремих країн, особливо України. Це, у свою чергу, призводить до природної інтенсифікації маркетингової діяльності в цьому секторі. Слід зазначити, що сам ринок фастфуду має свою специфіку та складність, які потребують додаткових досліджень та розробки на їх основі нових ефективних інструментів маркетингового впливу.

Товар є першим елементом усього маркетингового комплексу «4-Р». Робота з ним є найважливішим маркетинговим і конкурентоспроможним інструментом. Товар є засобом задоволення основних потреб людини та є центральною ланкою маркетингу. Комунікація, розподіл і ціна вже базуються на його характеристиках.

Товар з підкріпленням (у нашому випадку доставка) надає споживачу додаткові послуги та переваги: комплектація, гарантія, доставка, кредит, післягарантійне обслуговування тощо.

Ринок швидкого харчування в Україні приваблює все більше споживачів, яким потрібно швидко і смачно поїсти в умовах нестачі часу, характерного для сучасного міського життя.

Споживачі зараз переходять на рішення, які полегшують їм життя з появою смартфонів і онлайн-сервісів доставки їжі. Завдяки технічному прогресу харчова промисловість зазнала величезних змін. Доставка є окремим напрямком діяльності компаній, яка буде детальніше розглянута у цій роботі.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення ставлення клієнтів закладу швидкого громадського харчування до сервісів доставки.

Задачами маркетингового дослідження є:

- визначити частку споживачів, які користуються доставкою;

- визначити причини зниження/ відсутності прихильності до доставки;
- дати оцінку задоволеності клієнтів сервісом доставки.

Об'єктом є процес обслуговування клієнтів закладу швидкого громадського харчування.

Предмет дослідження: відношення клієнтів підприємства до доставки.

В роботі були використані такі *метод* опитування респондентів *Інтернет-опитування на веб-сторінках та у популярних месенджерах*.

В роботі використані наступні дослідницькі методи: методи експертних оцінок (при оцінці факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також у конкурентному аналізі); методи маркетингових досліджень: дескриптивні дослідження, кабінетні, а саме метод опитування (при зборі первинної інформації); статистичні методи (частотний та аналіз спрягованості); методи маркетингового аналізу (IFAS-аналіз при оцінці факторів внутрішнього середовища підприємства; EFAS-аналіз при оцінці факторів зовнішнього середовища підприємства; PEST-аналіз при відстеженні змін макросередовища підприємства за 4 напрямками і виявлення тенденцій, невідконтрольних підприємству; SWOT-аналіз при обґрунтуванні маркетингових напрямів розвитку підприємства).

Положення, що захищаються:

- на вибір чи не вибір споживачами підприємства сервісів доставки впливають як внутрішні фактори, так і зовнішні. Обґрунтування клієнтоорієнтованого підходу підприємства доводить сучасність його маркетингової діяльності;
- поведінка наявних споживачів продукції підприємства залежить від моделей поведінки співробітників сервісів доставки та їх кількості.
- розуміння можливості покращення якості співробітництва підприємства та сервісів доставки та послуг, які надаються, підвищує рівень задоволеності споживачів та їх кількості прямопропорційно.

Апробація результатів. Результати дослідження, що були отримані в кваліфікаційній роботі бакалавра, були оприлюднені на науково-практичних конференціях:

– Hanina A. Marketing innovations. *Majesty of Marketing*: Materials of the International conference for the students and junior research staff, Dnipro, 25 November 2019.

– Hanina A. Internet Marketing. *Majesty of Marketing*: Materials of the International conference for the students and junior research staff, Dnipro, 05 March 2020.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1 Визначення клієнтоорієнтованості та її основних принципів

Клієнтоорієнтованість – це підхід, при якому компанія орієнтується на клієнта, його потреби, вимоги та побажання. Йдеться про розпізнавання цих побажань та їх сумлінне і швидке виконання [1].

Хоча всі компанії прагнуть мати позитивне ставлення та повагу до клієнтів, більшість часу вони зосереджені на власному бізнесі. Думки всіх власників бізнесу завжди обертаються навколо залучення більшої кількості потенційних клієнтів, збільшення продажів або отримання додаткового прибутку.

Термін «клієнтоорієнтованість» більше відноситься до обслуговування клієнтів, а не до маркетингу. Головне завдання – задовольнити відвідувачів сайту чи магазину і надати їм саме те, що їм потрібно.

Якщо бренд клієнтоорієнтований, він не буде нав'язувати товар чи послугу і заохочувати клієнтів до продовження підписки. Іноді, можливо, навіть доведеться відмовити клієнту, якщо певне рішення не є найкращим для нього.

Клієнтоорієнтованість компанії – це те, на що звертає увагу майже кожен клієнт, перш ніж встановити з нею взаємовідносини.

Зосередженість на клієнті набагато важливіша, ніж просто підвищення рівня його задоволеності. Якщо бренд надає 5-зірковий сервіс, високий рівень утримання та лояльності гарантований. Тому варто робити все можливе, щоб збільшити базу постійних клієнтів.

Крім того, компанії, які фокусуються на своїх клієнтах, мають вищі прибутки. Це означає, що чим більше клієнт задоволений, тим більша ймовірність того, що він зробить покупку. Коли компанія точно знає, хто її

клієнти і що їх влаштовує (або не влаштовує), результати не змусять себе довго чекати.

Орієнтованість на клієнта можна назвати основою формування лояльності клієнтів до вашого бренду. Компанія обіцяє клієнтам завжди ставити їх на перше місце, а у відповідь вони довіряють вам і стають прихильниками бренду. Переваги клієнтоорієнтованості можна побачити на рисунку 1.1 [1].



Рисунок 1.1 – Переваги клієнтоорієнтованого підходу [1,2]

1) Утримання клієнтів.

Якщо компанія не хоче, щоб її клієнти шукали інші варіанти та підтримували з ними довгострокові відносини, тоді вона повинна розуміти їхні теперішні та майбутні вимоги, а також те, як вона збирається задовольнити ці потреби.

Тут компанії потрібно більше працювати, щоб зробити продукти та послуги здатними задовольняти їхні потреби. Чим більше вона намагається

зробити їх щасливими та задоволеними, тим довше ваші клієнти залишатимуться.

2) Збільшений дохід.

Спочатку потрібно експериментувати, щоб мати уявлення про те, що працює для компанії, а що ні. Компанії потрібно витратити більше грошей, часу та ресурсів, але через певний період вона почне отримувати кращі результати.

Операційні витрати будуть поступово знижуватися, проте компанія буде більше спеціалізуватися на задоволенні потреб клієнтів та почне отримувати більше продажів від бізнесу через такі причини:

- набагато дешевше утримувати існуючих клієнтів, ніж залучати нових;
- завдяки поновленню та модернізації продуктів клієнти приносять більше бізнесу;
- кілька оновлень продукту принесуть клієнтам більше бізнесу для компанії.

3) Лояльність до бренду.

Якщо компанія змусить своїх клієнтів повірити, що вона дійсно дбає про них, вони будуть любити її більше і будуть дотримуватися бренду, а не звертатися до конкурентів. Постійні клієнти, як правило, рекомендують бренд своїм близьким і дорогим людям. Цей вид пропаганди бренду є безцінним і набагато потужнішим, ніж інша рекламна діяльність.

Мета компанії – допомагати клієнтам досягати їхніх власних цілей. Тому орієнтація на клієнта повинна стати для компанії природною. На рисунку 1.2 показано 5 принципів, яких слід дотримуватися для встановлення якісних відносин з клієнтами [1,2].



Рисунок 1.2 – 5 принципів клієнтоорієнтованості [2]

1) Надання активної підтримки [2].

Як правило, клієнтоорієнтовані компанії обирають проактивне обслуговування клієнтів. Це означає, що вони першими йдуть на контакт, ще до того, як клієнт зрозуміє суть його проблеми. Порівняйте цей підхід з реактивним, коли клієнт звертається до служби технічної підтримки і часто чекає на відповідь кілька годин.

Якщо компанія є проактивною та клієнтоорієнтованою, вона може розраховувати на такі переваги:

- кращі показники утримання клієнтів;
- покращення репутації бренду;
- більш продуктивна команда.

2) Аналіз ніші та потрет цільової аудиторії.

Клієнтоорієнтованість та маркетингова стратегія є дуже пов'язаними. Остання починається задовго до того, як компанія створює продукт.

Компанії потрібно зібрати якомога більше даних про своїх клієнтів. Це допоможе правильно сегментувати аудиторію та визначити маркетингові

заходи. Будь то маркетингові кампанії електронною поштою або контекстна реклама (PPC - оплата за клік), їхній успіх залежить від того, наскільки точно компанія сегментує свою клієнтську базу на потрібні групи і надає їм те, що вони хочуть [1,2].

При цьому, окрім основи будь-якої маркетингової стратегії загалом та клієнтоорієнтованої зокрема, враховується створення портрету клієнта, а саме:

- дослідження існуючої контактної бази, проведення опитувань та інтерв'ю, збір їх персональних даних;

- спостереження за конкурентами. Наприклад, можна просто почитати історії їхніх клієнтів, щоб точно знати, хто саме користується продуктом і які цілі намагається досягти.

Нарешті, компанія повинна створити опис свого ідеального клієнта.

3) Робота над клієнтоорієнтованою культурою середині компанії.

Обслуговування клієнтів – це кодекс цінностей, який компанія поділяє зі своїми співробітниками і заохочує їх діяти так само з клієнтами. Це те, як компанія взаємодіє з людьми і як сприймається її бізнес.

Якщо компанія хоче зосередитися на клієнті, вона повинна переконатися, що всі про це знають. Щоб бути на одній хвилі з клієнтами, вона повинна створити цю систему цінностей і підкреслювати її на кожному кроці.

Ця філософія повинна бути цілісною і починатися з власника бізнесу, менеджера або керівника команди. Так, особисте спілкування з клієнтами та інформування їх є ефективною практикою.

4) Сарафанний маркетинг як інструмент.

Якщо компанія добре ставиться до своїх клієнтів, вони будуть ставитися до неї добре. Якщо вони відчують, що їм просто потрібен той самий бренд, компанія буде вітати їх знову і знову.

Клієнти почнуть рекомендувати компанію друзям і колегам, обговорювати бренд у соціальних мережах і залишати позитивні коментарі.

Ця практика називається маркетингом «сарафанного радіо». Щоб він був ефективним, компаніям варто дотримуватися наступних порад [1,2]:

- заохочення існуючих клієнтів залишати відгуки на відповідних платформах;

- створення реферальної програми, винагороджуючи своїх клієнтів за приведення інших клієнтів, пропонуючи невелику знижку, купон або безкоштовне оновлення підписки;

- розробка партнерської програми, за якою вони отримуватимуть відсоток від кожної транзакції, здійсненої тим, хто перейде на їхній сайт за посиланням;

- також варто питати клієнта залишити відгук і поділитися своїми думками про продукт або послугу.

5) Відзначення успіху.

Клієнтоорієнтованість може стати викликом для компаній. Це означає бути найкращим у своїй справі постійно, тому є можливість знайти нові способи справити враження на клієнтів.

Обговорення спільних цілей і досягнень компанії продемонструє вдячність команді за досягнення ключових показників ефективності. Ця концепція викличе інтерес у клієнтів і забезпечить відмінні бізнес-результати.

Клієнтоорієнтованість дуже важлива для того, щоб утримати клієнтів та створити нових, адже зараз люди довіряють компаніям, які цінують і поважають їхні потреби та бажання.

Зрештою, всі відповідальні компанії прагнуть забезпечити своїм клієнтам незабутній досвід користування їхніми продуктами чи послугами.

Ось чому загартована команда, інноваційні ідеї, святкування успіхів команди та робота над корпоративною філософією допомагають компанії досягати позитивних результатів.

1.2 Характеристика особливостей франшизи та комплексу маркетингу

Франчайзинг – це компонент франчайзингової угоди, а саме комплекс корисних елементів, які сприяють організації та просуванню бізнесу. Цей комплекс захищений законом про інтелектуальну власність і складається з певних прав на використання самого бренду, унікальних рішень і комерційної моделі. Це дозволяє використовувати їх підприємцям [3,4,5].

Це можуть бути готові проекти, такі як торгова марка, нові рішення, різні види нерухомості, програмне забезпечення, зобов'язання і знижки між франчайзером (передавачем) і франчайзі (одержувачами), які надаються за певну плату і оформлені згідно з усіма правилами і законами. Отже, початок бізнесу шляхом придбання готової франшизи має багато переваг.

Таким чином, франшиза надає оплачуваний привілей володіти бізнесом під управлінням і патронатом вже створеного, добре відомого і розкрученого в усьому світі бренду. При цьому покупець дотримується принципів, технології та методів ведення бізнесу бренду. Однак у цьому випадку необхідно буде на 100% виконувати всі умови власника, інакше партнерство буде розірвано.

Виходить, що франчайзинг - це найшвидший, найдешевший і найпростіший спосіб просування власного бізнесу. Цей варіант заощаджує роки на розвиток і просування бренду на ринку, з додатковою перевагою у вигляді рекламної підтримки. Він значно знизить ризики, дозволить розпочати власну справу з мінімальними витратами та отримати максимальний дохід.

Розглянемо на рисунку 1.3 види франчайзингу.



Рисунок 1.3 – Види франчайзингу [4]

Договір франчайзингу є самостійним інститутом договірної права, хоча українське законодавство не виділяє цей договір як особливий вид договору, такий як, наприклад, договір купівлі-продажу, договір оренди або договір підряду. Договір є комплексним за своєю природою і містить елементи, характерні для договорів, що відрізняються за метою, предметом та юридичною конструкцією. Порівнюючи договір франчайзингу з ліцензійним договором, можна сказати, що правове становище ліцензіара і ліцензіата схоже на правове становище франчайзера і франчайзі, це стосується лише ліцензійної частини договору, в іншому договірні відносини між франчайзером і франчайзі набагато ширші і різноманітніші [3,4,5].

Деякі дослідники вважають договір франчайзингу особливим видом ваучера (гарантії) або формою поручительства шляхом довірчого управління своєю торговою маркою іншій компанії. Однак договір поруки суттєво відрізняється від договору франчайзингу за метою, предметом та змістом. Єдина схожість - у частині, що стосується відповідальності франчайзера перед споживачем за якість товарів і послуг, де споживач може розглядатися як кредитор, а франчайзі – як боржник.

Крім таких положень, як предмет договору, ціна та строки виконання, франчайзинговий договір передбачає низку додаткових умов, які встановлюють і конкретизують форми співпраці між франчайзером і франчайзі.

Включення або невключення цих додаткових умов у договір та їх зміст з юридичної точки зору залежить виключно від волі сторін, тобто потенційного франчайзера і франчайзі. Сам предмет договору вимагає, щоб ряд аспектів не був упущений, а був відображений в договорі. Таким чином, приступаючи до розробки проекту договору, сторони повинні чітко розуміти, про що вони хочуть домовитися і що буде предметом їхньої угоди. Від цього будуть залежати всі інші положення, які увійдуть в остаточний текст договору.

Договір франчайзингу є консенсуальним за своєю природою і набуває чинності з моменту його підписання обома сторонами, які досягли згоди з усіх істотних умов договору [4].

Зобов'язання франчайзера полягають у наступному [4]:

- передати франчайзі виключні права, що стосуються предмета договору;
- передача франчайзі необхідної документації та ноу-хау (рецептів, секретів виробництва, організаційного та комерційного досвіду тощо)
- навчання франчайзі з питань організації та управління бізнесом.

Франчайзер має право контролювати методи використання франчайзингової системи. У цьому сенсі франчайзер є незалежним оператором.

Окремим набором умов франчайзингового договору є зобов'язання, які бере на себе франчайзі.

Зобов'язання франчайзі включають:

- при здійсненні діяльності, передбаченої договором, використовувати найменування та комерційне позначення правоволодільця в порядку, передбаченому договором;

- забезпечення відповідності якості товарів, робіт або послуг, що виробляються франчайзі за договором, якості аналогічних товарів і послуг, що виробляються або надаються безпосередньо виробником. Це має велике значення і повинно бути забезпечено необхідними організаційними заходами, механізмами контролю і відповідальності, інакше сам договір втрачає сенс для франчайзера. Порухення цих зобов'язань може призвести до дискредитації франчайзера в діловому світі і зниження його конкурентоспроможності;

- виконання вказівок і розпоряджень франчайзера щодо дотримання характеру, способів і умов використання комплексу виключних прав стосовно способу їх використання франчайзером, включаючи вказівки про внутрішнє і зовнішнє планування приміщень, що використовуються користувачем при здійсненні прав, наданих йому за договором

- надання будь-яких додаткових послуг, які споживачі можуть очікувати отримати безпосередньо від франчайзера;

- нерозголошення секретів виробництва постачальника та іншої інформації, отриманої від постачальника;

- надання певної кількості субфраншиз, якщо таке зобов'язання включено до договору;

- повідомлення клієнтів у найбільш очевидний спосіб про те, що він використовує фірмове найменування, торгове позначення, торгову марку або будь-який інший засіб індивідуалізації франчайзера за договором франчайзингу.

Головним зобов'язанням франчайзі є платити за використання ліцензії [4,5].

Комплекс маркетингу (модель маркетинг-мікс) або комплекс маркетингу є основним елементом будь-якої бізнес-стратегії. Модель проста та універсальна і є своєрідним чек-листом для ефективного розвитку продукту компанії на ринку. Завдяки своїй простоті модель Marketing Mix може бути використана будь-ким – навіть людиною, яка не є маркетологом [6].

Спочатку комплекс маркетингу складався з чотирьох елементів (4P), потім ускладнювався і з часом перетворився на комплекс маркетингу, що складається з 5P і 7P [34].

Оскільки конкуренція на всіх ринках стала складнішою, маркетингова модель 4P тієї також змінилася, спочатку перетворившись на модель 5К, а потім на модель 7P.

PRODUCT. Основний елемент комплексу маркетингу. Це виявляють наступні категорії: упаковка, асортимент, якість, бренд, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обміну тощо [34].

У маркетинговій практиці зазвичай виділяють три основні рівні товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні та товар з удосконаленнями.

Базовий (перший) рівень – це продукт за задумом, який відповідає на питання: що насправді купує покупець? Продукт за задумом знаходиться в центрі загальної концепції продукту. Він складається з послуг, заходів задоволення, які забезпечують вирішення проблеми або вигоду, яку покупець хоче отримати, купуючи цей продукт. Розробляючи продукт, фахівці повинні визначити основні вигоди, які покупець отримає після придбання продукту.

Другий рівень – власне продукт. На основі ідеї продукту розробляється його реальна реалізація. Кожен продукт на цьому рівні має п'ять характеристик: якість, властивості, зовнішній вигляд, торгова марка та упаковка [7].

Третій рівень – продукт з підкріпленням – включає надання додаткових послуг і вигод споживачеві: встановлення, гарантія, доставка, кредит, післяпродажне обслуговування тощо.

PRICE. Розглядається з точки зору підходів до ціноутворення: прайс-листи, знижки, надбавки, умови оплати, кредит, умови оплати та ін. Ціна встановлюється таким чином, щоб сприяти збуту і водночас забезпечувати певний дохід для підприємства.

PLACE або розповсюдження – це дії, які вживає компанія для забезпечення доставки товарів цільовій групі споживачів у потрібне місце та час. Він характеризується наступними категоріями: канали розподілу (збуту), посередники, рівень збуту, транспорт, запаси, розгортання, навчання торгового персоналу тощо.

PROMOTION. Створення відносин між компанією та її цільовим ринком (споживачами). Це включає: паблік рилейшнз, рекламу, виставки, персональні продажі, стимулювання збуту, PR, метод прямих продажів тощо.

PEOPLE: Люди. Термін з'явився у зв'язку з розвитком маркетингу відносин і маркетингу послуг.

Термін «люди» стосується людей, які можуть вплинути на сприйняття продукту в очах цільового ринку:

- співробітники, які представляють вашу компанію та продукт;
- контактуючий торговий персонал з цільовим споживачем;
- споживачі, які діють як «лідери думок» у ніші;
- виробники, які можуть впливати на ціну та якість товару;
- цей термін також охоплює ключові групи споживачів - лояльних споживачів і VIP-клієнтів, які генерують значні обсяги продажів для компанії.

Важливість цих людей полягає в тому, що вони можуть мати значний вплив на те, як ваш продукт сприймається в очах цільового споживача. Тому дуже важливо включити у свою маркетингову стратегію:

- мотивуючі програми, що розвивають необхідні навички та компетенції співробітників компанії;
- методи роботи з лідерами думок та іншими особами, які можуть впливати на думку споживачів;
- програми для постійних клієнтів і VIP клієнтів;
- програми навчання з лояльності та продажів для торгового персоналу;
- методи збору відгуків.

PROCESS: Процес. Термін відноситься до ринку B2B і ринку послуг. Термін описує процес взаємодії між споживачем і бізнесом. Цій взаємодії приділяється особлива увага, оскільки вона є основою ринкових закупівель і лояльності клієнтів [8,9,10].

Маркетингова стратегія рекомендує виділяти програми, спрямовані на вдосконалення процесу надання послуг цільовому споживачеві. Мета – зробити покупку та використання послуги максимально зручними для споживачів.

Прикладом важливості процесу для ринку послуг є процес і швидкість обслуговування в мережі закладів швидкого харчування McDonald's. Саме правильно налаштований процес взаємодії є головною перевагою швидкості у мережі.

PHYSICAL EVIDENCE: фізичне оточення. Термін відноситься до ринку B2B і ринку послуг [8,9,10]. Термін описує те, що оточує споживача під час замовлення послуги. Фізичне середовище дозволяє створити відповідний імідж компанії та підкреслити чудові цінності продукту. Рекомендується викласти фізичне середовище та його основні цілі в маркетинговій стратегії .

1.3 Особливості забезпечення третього рівня товару

Котлер і Армстронг розширили своє початкове визначення продукту, включивши до нього елементи послуг. Вони назвали цю концепцію трьома рівнями продукту. [7,10].

Три рівні продукту включають основний продукт, власне продукт, який включає такі важливі характеристики, як торгова марка, якість, дизайн та особливості, і доповнений продукт, який включає доставку та кредит, установку, гарантію та післяпродажне обслуговування [7,10].

Ця трирівнева концепція намагається пояснити той факт, що споживачі не просто купують товар, вони купують вигоди, такі як торгові марки, елементи сервісу та післяпродажне обслуговування.

Основний товар – це те, що клієнт насправді купує. Він складається з головної вигоди або вигод, які покупець визначає як особисту потребу, яку задовольнить продукт.

Маркетологи повинні перетворити основний продукт на реальний продукт.

Фактичний продукт буде включати в себе характеристики, торгову марку, якість, дизайн і упаковку.

I, нарешті, є доповнений продукт, який включає всі додаткові послуги та вигоди, які отримує клієнт.

Розширений продукт – це повний набір продуктів, який має вирішити всі проблеми клієнтів, і навіть ті, про які вони ще не думали [7,10].

Товар з підкріпленням – це нефізична частина продукту (див. рис. 1.4).

Зазвичай він складається з великої кількості додаткових переваг, за які ви можете платити, а можете і не платити.

Наприклад, коли ви купуєте автомобіль, частиною доповненого продукту буде гарантія, сервісна підтримка, яку пропонує виробник автомобіля, і будь-яке післяпродажне обслуговування.

Доповнений продукт – це важливий спосіб пристосувати основний або фактичний продукт до потреб окремого клієнта. Функції доповнених продуктів можуть бути перетворені на переваги для окремих осіб [7,10].

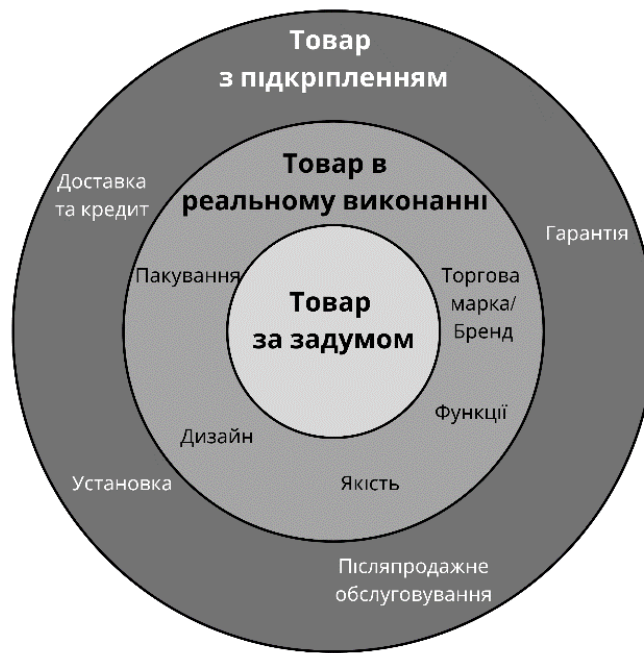


Рисунок 1.4 – Рівні товару [7]

Ідея доповненого продукту тісно пов'язана зі сприйняттям бренду та капіталізацією бренду, особливо на ринках, де фірми-конкуренти мають мало відчутну диференціацію своїх основних та базових продуктів. [7,10].

Інші закордонні фахівці провели дослідження серед виробників, дистриб'юторів та покупців прецизійних підприємств і виявили, що такі додаткові атрибути продукту, як готовність та здатність постачальника реагувати в надзвичайних ситуаціях, технічна підтримка, навчання, частота несвоєчасних поставок, ефективність дистрибуції, якість продукції та стабільність компанії, є важливими для брендингу на ринку послуг [8,10].

Було виявлено, що атрибути товарів та послуг у їхньому дослідженні відображають показники, характерні для інших досліджень купівельної поведінки організацій.

Ціна, фізичні властивості продукту, процедура замовлення, служба доставки, робочі стосунки та технічна підтримка були визнані важливими атрибутами.

Третя пропозиція є такою: продукт з підкріпленням є основною змінною для побудови бренду, забезпечення клієнтоорієнтованого підходу та формуванню прихильності споживачів.

Роздрібна доставка їжі – це кур’єрська служба, за якої ресторан, магазин або незалежна компанія з доставки їжі доставляють їжу клієнту. Зазвичай замовлення здійснюється через веб-сайт ресторану чи бакалійного магазину чи мобільний додаток або через компанію, яка займається замовленням їжі [9].

Товари, що доставляються, можуть включати перші страви, гарніри, напої, десерти або бакалійні товари та зазвичай доставляються в коробках або мішках. Кур’єр зазвичай керує автомобілем, але у великих містах, де будинки та ресторани розташовані ближче один до одного, він може використовувати велосипеди або моторизовані скутери.

Однією з проблем, з якою стикаються оператори громадського харчування в процесі доставки, є забезпечення підтримання належної температури їжі під час процесу доставки. Для полегшення процесу доставки зазвичай потрібне транспортне обладнання, таке як спеціальний візок або ізольований контейнер.

Дистрибуція передбачає доставку їжі від місця виробництва до місця обслуговування. Обслуговування – це представлення їжі споживачеві. Залежно від типу підприємства громадського харчування, дистрибуція може бути, а може і не бути основною функцією [11,12].

Однак, обслуговування, а саме доставка, є основним компонентом усіх типів підприємств громадського харчування. Торгові автомати обслуговують клієнтів, які хочуть перекусити або швидко поїсти, так само, як і офіціант у ресторані високої кухні в неквапливих умовах.

Забезпечення доставки відповідної їжі у відповідне місце для обслуговування є складним процесом, який ще більше ускладнюється необхідністю забезпечити правильну температуру і естетичну привабливість їжі [11,12].

На противагу цьому, в ресторанах швидкого обслуговування, де клієнти забирають страви з меню одразу після приготування і йдуть за межі закладу для споживання або за столик у закладі, розподіл є відносно простим процесом.

Їжа на винос і доставка додому стали важливим джерелом щоденного харчування. Обслуговування в закладах харчування має багато форм: від висококласного ресторану з кількома висококваліфікованими працівниками до численних закладів самообслуговування – кафетеріїв, торговельних точок чи буфетів. Спосіб, швидкість і якість послуг, що надаються, впливають на успіх закладу громадського харчування.

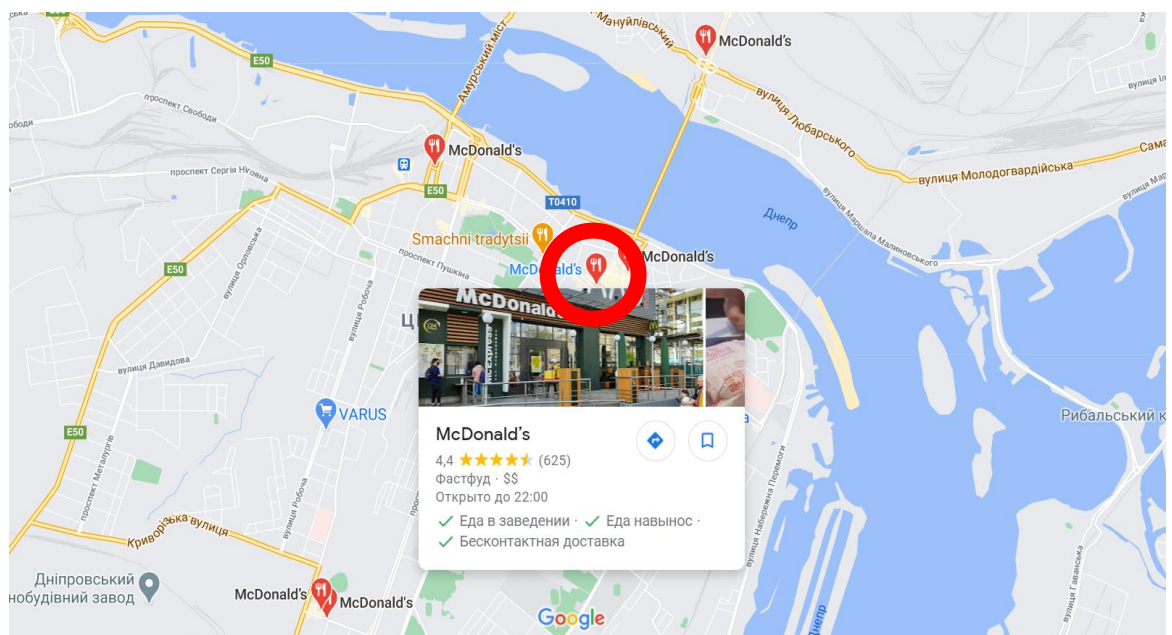
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Основна характеристика компанії на ринку швидкого громадського харчування

McDonald's (англ. McDonald's Corporation) – корпорація з Америки, що працює в сфері громадського харчування, найбільша в світі мережа ресторанів швидкого харчування, що працює за системою франчайзингу. На кінець 2018 року за торговою маркою McDonald's працювало 37 855 ресторанів, з них 35 085 на правах франчайзингу. Корпорація входить в список найбільших компаній США Fortune 500 (в 2019 році 149-е місце) [13]. Штаб-квартира компанії розташована в передмісті Чикаго Оук-Бруку. Компанія управляє і франшизує ресторани McDonald's, в яких представлено актуальне для даної місцевості меню якісних страв і напоїв, що продаються за різними цінами в більш ніж 100 країнах світу. Глобальна система McDonald's складається як з ресторанів, що належать компанії, так і з ресторанів, що працюють по франшизі. Франчайзингові ресторани McDonald's належать і працюють по одній з наступних структур – звичайна франшиза, ліцензія на розробку або філія. Ділові відносини між McDonald's і її незалежними франчайзинговими компаніями мають фундаментальне значення для загальної ефективності і для бренду McDonald's. Ці ділові відносини підтримуються угодою, яке вимагає дотримання стандартів і політики, необхідних для захисту нашого бренду. Компанія в першу чергу є франчайзером, більше 90% ресторанів McDonald's в даний час належать і управляються незалежними франчайзі. Франчайзинг дозволяє людині бути власним роботодавцем і зберігати контроль над усіма питаннями, пов'язаними з зайнятістю, маркетингом і ціноутворенням, а також користуватися перевагами глобального бренду McDonald's, операційної системи і фінансових ресурсів. Типовий термін дії франшизи компанії

становить 20 років. Компанія вимагає, щоб франшизи відповідали суворим стандартам і, як правило, не працює з пасивними інвесторами. Ділові відносини з франшизами спрямовані на забезпечення сталості та високої якості у всіх ресторанах McDonald's. Звичайні франшизи вносять свій внесок в доходи Компанії шляхом сплати орендної плати та роялті на основі відсотка від продажів, із зазначенням мінімальних орендних платежів, а також первинних внесків, що сплачуються при відкритті нового ресторану або надання нової франшизи.

У даній роботі було обрано ПП «McDonald's Юкрейн Лтд» (м.Дніпро, просп. Дмитра Яворницького 54а, 0800 501 579, info@ua.mcd.com). За формою власності даний ресторан є ПП, тобто Прямими Іноземними Інвестиціями. Термін присутності на ринку: 1997 року відкрито перший заклад у місті Дніпро. Кількість працівників: До 50 працівників.



Рисунк 2.1 – Географія ресторанів McDonald's у м.Дніпро [13]

На рисунку 2.1 наведено географію ресторанів McDonald's у м.Дніпро. Червоним кружечком показано місцерозташування обраного закладу для дослідження.

Франшиза Макдоналдс передбачає такі витрати [5]:

- початковий внесок – 1-1,8 млн доларів;
- ціна франшизи Макдоналдс - 45 тисяч доларів;
- роялті (виплати, що здійснюються щомісяця) — від 12,5%.

Франшиза McDonald's вимагає обов'язкових відрахувань. З огляду на дану обставину, можна стверджувати, що термін окупності ресторану – від 2 до 3 років.

Франшиза пред'являє до свого власника ряд вимог, а саме [5]:

1) Великий досвід у веденні бізнесу: персони, вже володіли і керували організаціями, більш кращі.

2) Прагнення до зростання і розвитку.

3) Вміле бізнес-планування – кандидат на отримання франшизи повинен розбиратися в розробці і застосуванні плану.

4) Розвинена система навичок управління бізнес-сферами, розуміння принципів складання фінансової звітності.

5) Висока здатність до навчання: здатність вивчати важкі обсяги інформації і швидко засвоювати, а також ефективно використовувати отримані знання.

6) Розвинені комунікативні навички, навички лідерства і здатність мотивувати підлеглих.

7) Добра кредитна історія.

Зведення стандартної будови ресторану швидкого харчування великою площею, орієнтовно обходиться в 600 000 доларів.

Обладнання через стандартні стратегії роботи використовується зарубіжне. Обійдеться таке орієнтовно в 300-500 тисяч доларів.

З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, 24 лютого 2022 року, компанія McDonald's повідомила про закриття всіх ресторанів в Україні до закінчення війни [14,15].

Проте, з 20 вересня в Києві запрацювали три ресторани за адресами: проспект Бажана, 3в (м. Харківська); вул. Гришка, 7 (м. Позняки); проспект Гагаріна, 2а (Дарниця) [14,15].

Спочатку ресторани працювали тільки виключно на доставку, а саме зали, експрес-вікна та МакДрайв відкрилися лише у жовтні.

Ресторани працюють з 9:00 до 21:00 (або згідно з графіком роботи Торгово-Розважального Центру, якщо заклад знаходиться всередині) та закриватимуться під час повітряної тривоги, щоб працівники та відвідувачі могли перейти у найближче укриття [14,15].

Під час воєнного стану з 25.04.2023 включно заклади McDonald's працюють у місті Дніпро за такими адресами: вулиця Юрія Кондратюка, 2 Б; проспект Гагаріна, 128; пл. Старомостова, 5; просп. Героїв, 1 В; просп. Слобожанський, 1 А, просп. Д. Яворницького, 52; вул.Титова, 32 А.

Основна інформація щодо роботи підприємства розміщена у наступній таблиці (Додаток А таблиця 1).

24 травня 1997 року біля ст.м. Лук'янівська в Києві відкрився перший ресторан McDonald's в країні [16,17,18,19,20]. Вся діяльність ресторанів McDonald's здійснюється від імені компанії McDonald's Юкрейн Лтд, яка є 100 % власністю McDonald's Corporation. McDonald's Юкрейн Лтд з часткою 15 % ринку є лідером у своєму сегменті. За 14 років роботи, в інвестування мережі було витрачено \$100 млн, у тому числі \$5 млн – на соціальні потреби.

McDonald's працює на ринку "Fast food". Обсяг продажів в індустрії швидкого харчування оговтується від пандемії та зростає щомісяця. Їжа поза домом/тренди харчування та інші карантинні звички є основними рушійними силами стрімкого зростання світового ринку фастфуду, яке тривало до спалаху пандемії та почало відновлюватися. Фаст-фуд відіграє важливу роль у повсякденному житті, оскільки з кожним роком у людей залишається менше часу, а потреба в їжі не зменшується. Попит зростає з кожним роком і люди

вважають за краще купувати на винос, а не їсти в ресторані, що займає багато часу [16,17,18].

При цьому зростають і акції великих компаній, які витісняють окремі компанії.

Ринок швидкого харчування в Україні досить широкий і включає піцерії, кондитерські заклади, бургери, шаурму, роздрібні піцерії тощо, а також суши-бари на винос, які відносяться до ресторанів, але насправді є їжею. У великих містах є різні типи ресторанів швидкого харчування.

Наприклад, таке співвідношення за категоріями рослин характерне для одного з великих міст України.

Крім великих міст, перспективи розвитку різних категорій фаст-фуду є і в регіонах. У малих містах практично немає конкуренції, і цей напрямок дуже перспективний.

Фастфуд в Україні має ряд переваг :

- порівняно з ресторанами він користується великою популярністю, оскільки має нижчу ціну;
- формат «на винос» вимагає меншої кількості персоналу;
- висока рентабельність виробництва.
- тут потрібна менша площа, ніж у стандартних ресторанах, тому вибір місць значно більший.

Переважно, цей сегмент ресторанного ринку або стабільний, або зменшується [21]. Сучасний ринок ресторанних послуг в Україні характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну і політичну кризу, яка вплинула на всі види діяльності Деякі заклади вже втратили частину клієнтів і зачинилися, проте підприємства середньоцінового та низькоцінового сегмента досі зберігають відносну стабільність. Нові підприємства цієї сфери відкриваються значно рідше. Обладнання для ресторанів, меблі, предмети інтер'єру – помітно подорожчали. Як правило, все це виробляють і купують за кордоном. Під впливом пандемії COVID-19

кількість підприємств ресторанного господарства в Україні за останній рік мала тенденцію до зменшення.

Основним напрямом діяльності підприємства є: Ресторани харчування та послуги з доставки продуктів харчування

Інші напрями діяльності:

- 1) Виробництво морозива.
- 2) Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод в пляшках.
- 3) Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
- 4) Технічна і професійна середня освіта.
- 5) Інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах.
- 6) Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

Отже, можна зробити висновок, що McDonald's охоплює багато видів діяльності на ринку, окрім послуг харчування у закладах та доставки.

Місія бренду McDonald's – бути улюбленим місцем і способом їсти та пити клієнтів. Операції в усьому світі базуються на глобальній стратегії під назвою «План перемоги», яка зосереджена на винятковому досвіді клієнта – люди, продукти, місце, ціна та реклама. Компанія прагне постійно вдосконалювати нашу діяльність і покращувати досвід наших клієнтів.

Візія бренду McDonald's – рухатися зі швидкістю, щоб стимулювати прибуткове зростання та ставати ще кращим McDonald's, щодня обслуговуючи більше клієнтів смачними стравами по всьому світу.

McDonald's – виняток: корпорація збільшує свою частку, тоді як більшість конкурентів не можуть цим похвалитися [16,17,18,22]. Це пояснюється вдалим позиціонуванням і реалізацією стратегії, розробленої п'ять років тому, що мала коригування під час пандемії COVID-19. Вона передбачає наявність наших ресторанів всюди, де вони потрібні клієнтам, вдале співвідношення ціни і якості у всіх меню – як для страв за \$ 1, так і для

преміальних салатів. Також компанія займається розвитком франчайзингу – близько 80% ресторанів по всьому світу працюють по франшизі. Рентабельність ринку швидкого харчування становить 600 млн. грн. / Рік, що є 40% від розрахункового потенціалу (Підприємство з часткою 14,495 ринку є лідером у своєму сегменті. Чистий дохід Підприємства в 2019 році - 7 757 479 тис. грн. Чистий дохід Підприємства в 2020 році - 7 872 017 тис. грн.[25,26]). Згідно з оцінками аналітиків, місткість ринку швидкого харчування в даний час складає 600 мільйонів гривень на рік. Підприємства ресторанного господарства виконують важливі соціальні завдання, пов'язані з задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та дозвілля. Через військове вторгнення мережа McDonald's зачинила усі ресторани в Україні на період з 24.02.2022 до 20.09.2022, коли перші ресторани почали працювати на доставку [16,17,18,22, 31].

Маркетингова фірма всю свою діяльність підпорядковує задоволенню потреб клієнтів (покупців), одержуючи прибуток саме завдяки створенню і підтримці споживацького попиту. Безпосередньо задовольняється фізіологічна потреба у їжі та напоях. Але також можна сказати, що система ресторанів McDonald's задовольняє потребу у спілкуванні та соціальній взаємодії, бо серед молоді популярною є думка, що пізнаючи цінності McDonald's людина може зацікавитись чимось, або пізнати щось нове, цікаве або корисне.

Протягом 2020 року Підприємство зросло свої потужності шляхом відкриття 5 закладів громадського харчування в Одесі, Дніпрі, Харкові, Києві та Бучі (Київська область). Також Підприємство реконструювало 24 своїх заклади в 2020 році за новою технологією самообслуговування EOTE (Experience Of The Future) [25,26, 29].

Підприємство постійно піклується про охорону навколишнього середовища як під час приготування своїх страв в закладах, так і під час співпраці з виробниками та постачальниками.

Підприємство працює з постачальниками продукції та сировини в напрямках покращення якості продукції на постійній основі, опираючись на високі світові стандарти якості (Додаток Б). Так, підприємство співпрацює з постачальниками в напрямках забезпечення здоров'я та безпеки людей, а також добробуту тварин в ланцюзі постачання.

Робота в умовах COVID-19. Безпека клієнтів для Підприємства – це головний пріоритет. Тому підприємство забезпечувало свої заклади всім необхідним аби ретельно виконувати протоколи з гігієни та якості на кухні і в залах ресторанів.

Загальна сума витрат на підтримку чистоти та гігієни за 2020 рік була 139,6 млн. грн.

Підприємство працює над мінімізацією використання пластику, сортуванню та переробки відходів та впровадженню екологічних проектів для позитивного впливу на навколишнє середовище.

Підприємство керується правилами НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) - це система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Завдяки цій системі підприємство визначило та контролює параметри безпечності продукції під час приготування на кухні й доставляння продуктів. Підприємство вимагає від усіх своїх постачальників упровадити систему НАССР, бо дбає про відвідувачів та їх безпеку (Додаток А) [27].

Крім того, підприємством запроваджена окрема масштабна кампанія щодо зміни пакування, а також заміни пластикового пакування на паперове [27].

Так наприклад компанія замінила пакування для салатів, напоїв та морозива МакФлурі. Крім того, все пакування МакДональдз сертифіковане та схвалено Лісовою опікунською радою (РЗС) та Системою сертифікації лісових господарств (PEFC).

На Підприємстві працює приблизно 10 тисяч співробітників. Серед них 67%» жінок - керівники середньої ланки, 54% жінок - керівники вищої ланки.

При цьому протягом 2020 року під час локдаунів Підприємство зберегло своїх співробітників. Жодного працівника не було звільнено чи скорочено через карантин. Навпаки підприємство виплатило близько 50 млн. грн. працівникам під час простою ресторанів.

24 лютого мережа McDonald's зустрілася з понад 10 тисячами співробітників і 108 ресторанами в Україні. Постало питання, що робити в нових умовах, коли бізнес у всій країні завмер. Крім того, війна створила додатковий моральний тиск на трудящих. Тому перше, що зробив McDonald's, це подбав про своїх людей. Компанія достроково виплатила зарплату за лютий, провела медичну страховку, допомогла з виїздом за кордон та працевлаштуванням тощо.

McDonald's продовжував виплачувати повну зарплату під час вимушеного закриття ресторану через військове вторгнення РФ та покривав медичне страхування; заснувати фонд для допомоги в оплаті медичної допомоги, якщо хтось із працівників отримав вогнепальні поранення; допомогли виїжджаючим з України з мережевим працевлаштуванням за кордоном. Крім того, велику підтримку українцям надали колеги McDonald's з інших країн, які могли пожертвувати з будь-якої точки світу через Фонд роботодавця. Таким чином вдалося зібрати 5 мільйонів доларів США, а українські працівники додатково отримали унікальну матеріальну допомогу [16,17,18, 24].

Щоб підтримати психічне здоров'я співробітників під час роботи ресторанів McDonald's, компанія організувала вебінари з психологами та розвиваючі сесії.

Поки McDonald's був закритий, співробітники висловили бажання знову відкрити ресторан і були раді повернутися до роботи.

Компанія продовжує підтримувати співробітників, що дозволяє швидко відновлювати колективи. В очікуванні перемоги компанія разом зі своїми співробітниками поступово відновлює відчуття «нормального життя» [24].

На підприємстві діють програми заохочень та мотивації для співробітників, які переглядаються та удосконалюються на постійній основі. Компанія МакДональдз багато років поспіль входить у рейтинг найкращих роботодавців країни за версією національних медіа [16,17,18].

Інклюзивність - одна з цінностей підприємства, тому повага прав людини це ключовий стандарт, який Підприємство підтримує на вищому рівні.

Підприємство виконує 4%-ву квоту по працевлаштуванню людей з встановленою групою інвалідності. 9% з них займають посади інструктора, касира або фахівця з гостинності, а 3% - займають управлінські посади в ресторанах (начальник дільниці, менеджер відділу ресторану).

Підприємство постійно вдосконалюється щоб перевищувати очікування відвідувачів та дарує щасливі моменти легко для кожного українця. Підприємство розвиває свою мережу закладів по всій Україні.

Також компанія переймається майбутнім планети, тому впроваджує технології для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Постійно вдосконалюється пакування для їжі, шукаючи органічні способи виробництва, сортується й віддається на перероблення.

Підтримуючи Фундацію Дім Рональда МакДональда, компанія допомагає батькам бути поруч зі своїми дітьми під час тривалого лікування.

Підприємство займає перші місця в рейтингах роботодавців країни протягом останніх шести років та планує і далі інвестувати в розвиток своїх працівників по всій Україні і в регіонах, де планує відкриватись найближчим часом.

Надаючи працівникам досвід, вміння та розвиток, що допомагають будувати кар'єру в майбутньому, Підприємство розвиває галузь та розвиток спеціалістів ресторанного господарства. В цілому компанія має позитивний вплив на розвиток громад і бізнес клімату країни.

Зараз McDonald's працює над оновленням протоколів безпеки, а саме над розробкою плану дій під час повітряних тривог, ресторани під час них працювати не будуть [28]. Оновлення протоколів безпеки включає перегляд кожного ресторану на предмет наявності поряд бомбосховищ/укриттів. Коли починається повітряна тривога, то ресторани терміново мають зачинятися. McDonald's планує відновити мережу постачань в Україні. Більшість постачальників працюють, але через зруйновану інфраструктуру є певна категорія продуктів, які доведеться закупати в інших регіонах чи країнах. Наприклад, пакування, чи соки тривалого зберігання, соуси, тощо.

Мережа ресторанів швидкого харчування McDonald's 29 березня 2023 року оголосила про початок співпраці з сервісом доставки Bolt Food. Таким чином, це посприє розширенню доступності McDelivery і відтепер клієнти зможуть обирати серед двох сервісів (до цього замовити їжу можна було лише через Glovo) [23,30].

З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, закриття всіх закладів McDonald's та поступове повернення компанії на ринок України, пошуковий запит відповідно до Google Trends підіймається відповідно до моментів відкриття закладів у все більшому кількості міст України. На рисунку 2.3 показано тенденцію пошукових запитів з 24.02.2022 по 25.04.2023, коли перші ресторани було відкрито у місті Дніпро [31].

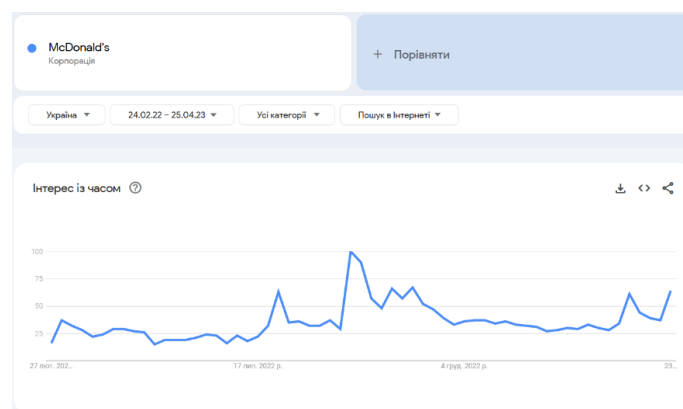


Рисунок 2.2 – Популярність пошукового терміна McDonald's [19]

За період з 24.02.2022 по 12.05.2023 найактивніше пошук McDonald's здійснювали: місто Київ, Київська область та Львівська область, це можна побачити на рисунку 2.4.



Рисунок 2.3 – Популярність пошукового терміна McDonald's за територіями [20]

Таким чином, можна прослідкувати що навіть закриття всіх закладів, запити щодо McDonald's все ще були популярні та набували своєї найбільшої популярності у періоди відновлення роботи ресторанів на території України.

McDonald's повідомила про чистий прибуток у другому кварталі 2022 року в розмірі 1,19 мільярда доларів, або 1,60 долара на акцію, порівняно з 2,22 мільярда доларів, або 2,95 долара на акцію, роком раніше. Компанія повідомила про витрати на 1,2 мільярда доларів, пов'язані з продажем свого російського бізнесу через війну в Україні [32,33].

Без урахування цього збору, французького податкового розрахунку та інших статей гігант швидкого харчування заробив 2,55 долара на акцію.

Інфляція знизила прибутки компанії, незважаючи на підвищення цін. За весь рік McDonald's прогнозує 12-14% інфляції для харчових продуктів і упаковки в США і ще вищий рівень у Європі. Керівники сказали, що інфляція

в США перевищила цей рівень у другому кварталі та, швидше за все, перевищить його в третьому кварталі, перш ніж сповільнитися в четвертому кварталі.

Чистий обсяг продажів впав на 3% до 5,72 млрд доларів, частково через закриття російських і українських ресторанів McDonald's.

Глобальні продажі зросли на 9,7% у кварталі завдяки потужному міжнародному зростанню. Російські заклади були виключені з розрахунків продажів компанії в тих же магазинах, але українські ресторани були включені.

Продажі в США зросли на 3,7% у кварталі, перевищивши оцінки StreetAccount на 2,8%. Компанія віднесла перевагу стратегічним підвищенням цін і цінним пропозиціям за свої високі результати. У минулому кварталі керівники McDonald's заявили, що деякі споживачі з низьким рівнем доходу перейшли на більш дешеві варіанти у відповідь на інфляцію, і ця тенденція збереглася в цьому кварталі.

У відділі міжнародних ліцензованих ринків розвитку компанії спостерігалось зростання продажів у тих самих магазинах на 16% у кварталі. Продажі в одних і тих же магазинах скоротилися в Китаї, оскільки уряд знову запровадив обмеження Covid, але зростання в Бразилії та Японії з лишком компенсувало слабкі показники ринку.

Сегмент міжнародних ринків McDonald's повідомив про зростання продажів у тих самих магазинах на 13%, завдяки високому попиту у Франції та Німеччині. Керівники сказали, що ресторани підрозділу вкрали частку трафіку в інших мереж швидкого харчування. Однак у Німеччині, Іспанії та Франції споживчі настрої падають, а в деяких випадках навіть до рекордно низького рівня, за словами керівників.

Згідно з фінансовим звітом за 2022 рік, найбільша в Україні мережа швидкого харчування McDonald's за минулий рік зазнала збитків на понад 2 млрд грн (\$54 млн) [32,33].

McDonald's закрив усі свої магазини після повномасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року, не починаючи поетапного відновлення до 20 вересня 2022 року.

Результат вдарив по відомій мережі швидкого харчування сильніше, ніж COVID.

Виручка компанії за 2022 рік склала 3,2 млрд грн (\$86,7 млн), що менше половини доходу від COVID-2020 у 7,8 млрд грн (\$211,2 млн). Того року компанія все одно заробила 714,9 млн грн (\$19,4 млн).

2.2 Дослідження комплексу маркетингу підприємства

Визначимо кожен складову моделі комплексу маркетингу, яку застосовує підприємство.

McDonald's PRODUCT. McDonald's – один із провідних ресторанів швидкого харчування у світі. Тут переважно продаються сніданки, бургери, картопля фрі, курка та сендвічі, закуски та гарніри, десерти та коктейлі, салати та напої. Він надає клієнтам різноманітні варіанти. [35,36].

Після початку повномасштабної війни в Україні припинила роботу мережа McDonald's. А з кінця вересня в деяких регіонах двері закладу почали відкривати для гостей.

Після початку поступового відновлення ресторану McDonald's меню також з'явилося в мережі. Слід зазначити, що McDonald's зараз працює за скороченим головним меню, яке представлено на рисунку 2.6 [37].

Найпопулярнішим бургером серед відвідувачів після відкриття ресторанів McDonald's у Києві став Біг Тейсті. Про це у четвер, 6 жовтня, розповіла CEO компанії Юлія Бадрітдінова [38].

Вона зазначила, що українці чекали не величезного вибору, а повернення стандартних і звичних продуктів.

McDonald's PRICE. Загальна мета кожного окремого ресторану McDonald's — надавати клієнтам їжу за конкурентоспроможною ціною. Ціни дещо відрізняються в різних ресторанах McDonald's залежно від ряду факторів. Ресторан встановлює ціни на основі методології, заснованої на попиті, і не наказує ціноутворення франчайзі, які можуть встановлювати власну структуру цін, як вони вважають за потрібне на своєму місцевому ринку. Однак франчайзі повинні пропонувати конкурентоспроможну ціну для своїх товарів.

За період 2021 - 2022 ціни істотно змінилися через військове вторгнення РФ на територію України, розглянемо зміну цін що відбулась за період серпень 2021 - листопад 2022 на рисунку 2.7 [39].

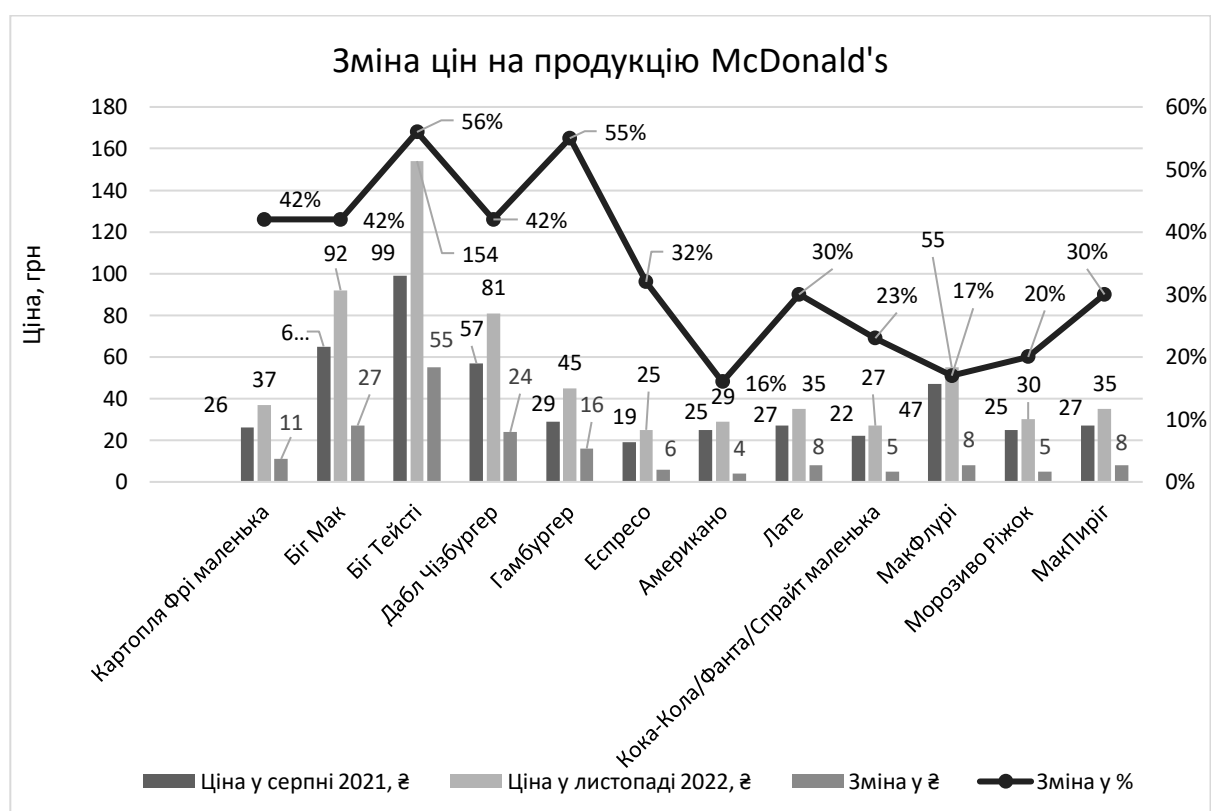


Рисунок 2.5 – Зміна цін на продукцію McDonald's [39]

У перший день відкриття McDonald's у Києві був зафіксований рекордний чек на 6320 гривень. Так, клієнт замовив 22 позиції з меню «Дабл Чизбургер

меню» (3454 грн), «Біг Мак» (835 грн), «Мак Пирого» (380 грн), «Чікен Макнагетс» (535 грн) та інші страви. Загалом покупка обійшлася киянам у 6320 гривень [40].

Ціни на доставку до повномасштабного вторгнення залежали від того, яким сервісом клієнт хотів скористатися. Якщо службою доставки Glovo, то доставка коштувала 40 гривень і більше. За 40 гривень доставляли лише в тому випадку, якщо клієнт опинявся в радіусі 2,5 км від ресторану, а сума замовлення була більше 150 гривень. Якщо сума замовлення нижче зазначеної величини, клієнт мав доплатити 15 грн. Також доводилось доплачувати 5, 10 або 15 гривень, якщо пункт доставки знаходився в радіусі 2,5 - 3 км, 3 - 3,5 км або 3,5 - 4 км відповідно [41,42].

Якщо клієнт вирішував скористатися офіційним постачальником Rocket, доставка з McDonald's коштувала 40 гривень, незалежно від суми замовлення та місцезнаходження.

Після повторного відкриття ресторанів та запуску доставки, вартість послуги Bolt Food з різних закладів становить від 5 грн до 45 грн. Для багатьох ресторанів діють знижки – послуга може бути безкоштовною чи зниженою [41,42].

Вартість послуги Glovo не змінилася – у містах-мільйонниках варіюється в межах 30-60 грн, у менших містах – 20-50 грн.

McDonald's PLACE. McDonald's має різні стратегії розповсюдження в різних країнах. У деяких країнах ресторан пропонує доставку додому; однак ця послуга недоступна в багатьох країнах. Багато ресторанів McDonald's працюють цілодобово. Це приклад інтенсивної дистрибуції, яка означає надання продукції для продажу через усі можливі канали дистрибуції. Це допомагає ресторану збільшити продажі та, зрештою, загальний дохід.

До повномасштабного вторгнення РФ на територію України, ресторани McDonald's були відкриті по всій території України, що можна побачити на малюнку 2.8.



Рисунок 2.6 – Ресторани McDonald's до 24.02.2022 [44]

Станом на травень 2023 року, ресторани McDonald's продовжують відчинятися у різних містах України, що можна побачити на рисунку 2.8.



Рисунок 2.7 – Ресторани McDonald's станом на травень 2023 [44]

Головна фішка McDonalds – фастфуд. Термін «швидко» чітко проглядається в атмосфері, спеціально створеної в приміщенні. Маркетинг McDonald's дозволяє підтримувати постійний потік клієнтів через ресторан, що безпосередньо пов'язано з великими розпродажами продуктів [43].

Простір і атмосфера: маленьке приміщення, повне народу, черги, мінімум вільного місця. Це не місце, де можна годинами сидіти з друзями. Все розраховується за простим механізмом: замовив, отримав, з'їв – якщо людина не поїла – йде.

Принцип конвеєра - продукція реалізується методом екструзії (безперервно). Також меблі - це аж ніяк не м'які, а жорсткі або навіть столи без стільців у вигляді каркаса. З одного боку, зазвичай це не дорогі меблі, з іншого – абсолютно незручні.

В ресторонах завжди грає швидка, енергійна музика, яка змушує рухатись і швидше наближає до виходу. Якщо вам не пощастить отримати столик, клієнт візьме своє замовлення та просто піде, звільняючи місце та продовжуючи потік клієнтів.

McDonald's PROMOTION. Реклама McDonald's є найбільш помітною серед її тактик просування. Ресторан використовує телебачення, газети, журнали, Інтернет та інші засоби масової інформації для спілкування зі своїми клієнтами. Компанія також використовує стимулювання збуту.

Наприклад, якщо клієнти купують шість чашок чаю/кави та збирають шість наклейок, вони отримують право отримати чашку чаю/кави безкоштовно. Ресторан також пропонує купони на знижку та безкоштовні подарунки на певні продукти.

На рисунку 2.1 розглянемо канали комунікації які компанія використовувала до вторгнення РФ на територію України та після.



Рисунок 2.8 – Канали комунікації [45,46,47,48]

На рисунках 2.10 відображено приклади реклами доставки McDonald's до повномасштабного вторгнення РФ на територію України.

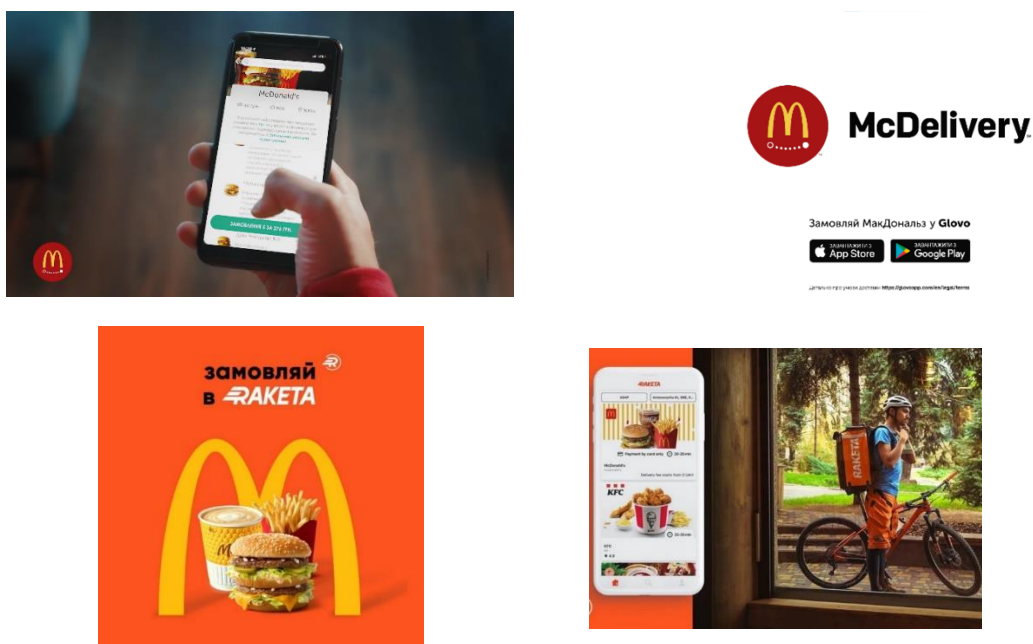


Рисунок 2.9 – Реклама McDonald's [45,46,47,48]

На рисунках 2.11 відображено приклади реклами доставки McDonald's після повномасштабного вторгнення РФ на територію України та повторного відкриття.

Після повномасштабного вторгнення РФ на територію України, просування McDonald's зупинилося через припинення функціонування ресторанів на території України.

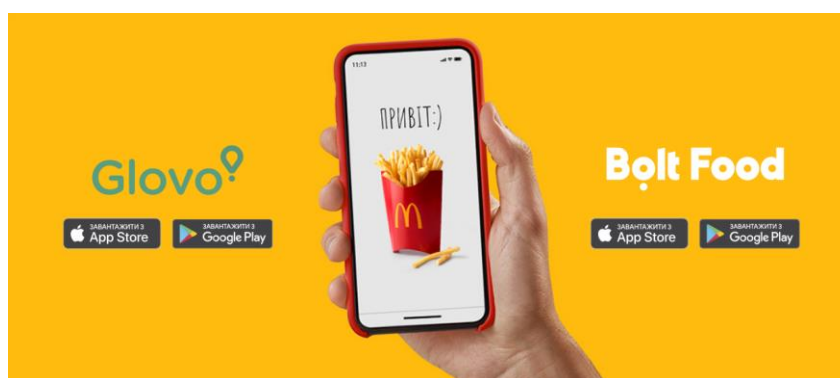


Рисунок 2.10 – Реклама McDonald's [45,46,47,48]

Проте, коли почали наближатись дати повторного відкриття на ринку України, McDonald's натякати «натякати» на відкриття використовуючи оголошення: «McDonald's – Київ – ось-ось». Приклад візуалізованої реклами можна побачити на рисунку 2.9.

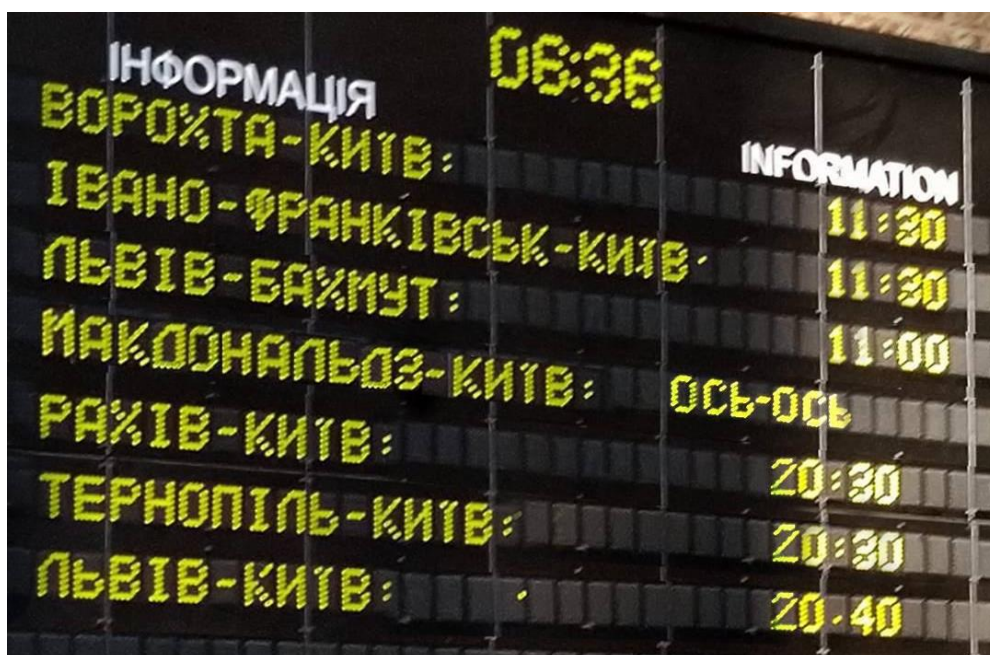


Рисунок 2.11 – Реклама відкриття McDonald's [45,46,47,48]

McDonald's PROCESSES. Процес відноситься до набору дій, які виконуються для досягнення чогось. McDonald's здійснює низку заходів, щоб доставити свою продукцію клієнтам. Наприклад, приготування їжі є важливою діяльністю в загальному процесі. Приготування їжі в McDonald's повністю прозоре, тобто весь процес видно клієнтам. Інші аспекти процесу включають, але не обмежуються, як клієнти розміщують замовлення, як довго вони чекають на їжу та як до них ставляться помічники з обслуговування клієнтів.

У ресторанах McDonald's в Україні діють розширені правила безпеки, згідно з якими в разі оголошення повітряної тривоги команда швидко завершує всі процеси та зачиняє заклад, щоб усі могли пройти в укриття [49].

McDonald's надає можливість зробити замовлення всередині ресторану на одному з двосторонніх терміналів самообслуговування або заїхати на МакДрайв із двома лініями в'їзду, для організації послуги доставки McDelivery облаштовано окрему кімнату/вхід для кур'єрів.

Glovo адаптувала свою роботу до умов війни: платформа не працює під час комендантської години та синхронізована з повітряною тривоною. У містах, де ситуація залишається напруженою, сервіс припиняє роботу під час тривоги та відновлює роботу, коли небезпека минає.

Хоча більшість торгових точок і магазинів у містах ще не відкрилися, компанія розширила охоплення мережі Glovo Express і створили більше можливостей для користувачів робити замовлення [50,51].

З початку повномасштабного вторгнення, бізнес Bolt Food впав до 4%. Через окупаційні російські війська, які в той час дійшли майже до Києва, ведення бізнесу було ускладненим, тож Bolt Food сфокусувались на благодійності [50,51].

Запустили проєкт «Герої доставки» у Києві, Дніпрі та Одесі, щоб допомагати маломобільним групам населення безкоштовно отримувати їжу, воду та товари першої необхідності.

Разом з ресторанами збирали пожертви та передавали їх волонтерам. У цей важкий для країни період усі підприємства зосередили свою увагу не на бізнес-планах, а на соціальних проєктах для допомоги українцям.

До 24 лютого в найбільших містах сервіс працював цілодобово. Тепер вони починають приймати замовлення з 9 ранку до 10 ранку і закінчують за дві години до комендантської години, працюють під час повітряних тривог [41,42].

McDonald's PEOPLE. McDonald's є одним із найбільших роботодавців, основна мета в обговоренні людського аспекту комплексу маркетингу полягає в тому, щоб вирішити питання, що стосуються як клієнтів, так і працівників. Якщо працівники незадоволені, вони, швидше за все, погано

обслуговуватимуть клієнтів. Це може розчарувати клієнтів, які ніколи більше не повернуться. Тому для будь-якої компанії дуже важливо розробити відповідні стратегії для задоволення потреб і запитів як співробітників, так і клієнтів.

McDonald's планує скоротити частину корпоративного персоналу в 2023 році. Тим часом компанія має намір прискорити відкриття своїх ресторанів, щоб реагувати на підвищений попит .

Наразі, крім скорочення персоналу, корпорація має намір скоротити кількість вакансій. Водночас у 2023 році компанія планує активно відкривати нові мережеві ресторани на ринках інших країн за межами США.

Згідно з останнім річним звітом McDonald's, на кінець 2021 року в компанії працювало близько 200 000 корпоративних і ресторанних співробітників. Понад 75% з них базувалися за межами Сполучених Штатів. Понад два мільйони людей працюють у франчайзингах McDonald's по всьому світу [52].

З трьох найбільших гравців на ринку поставок під час війни залишилося два - Bolt Food і Glovo. Наприкінці березня 2022 року Rocket надіслав команді листа з порадою шукати іншу роботу.

У мирний час замовлення Glovo доставляли 10 000 кур'єрів у 38 містах. Станом на 07.04.2022 залишилося 3700, тижнем раніше було набрано лише 2900. Служба вийшла з ладу на кілька днів на самому початку активної фази бойових дій, як розібравшись, почала поступово відновлювати постачання [53].

Станом на початок 2023 року, незважаючи на глобальну реструктуризацію в січні, в українському офісі Glovo тепер працює більше людей, ніж до повномасштабного вторгнення.

Якщо говорити про кур'єрів, то це не офісні працівники, а самозайняті люди, які підключаються та від'єднуються від платформи за власним

бажанням. За останні кілька місяців кількість активних кур'єрів зросла на 30% і продовжує зростати.

Bolt Food почав залучати все більшу кількість кур'єрів і ресторанів-партнерів у 2022-2023 роках, кількість яких значно зросла сьогодні та продовжує зростати – додаючи приблизно 200 закладів щомісяця. Сьогодні на платформі Bolt Food налічується понад 2500 активних ферм [50,51].

Наразі замовлення доставляють близько 5500 кур'єрів – майже 50% від рівня до 24 лютого. Зі збільшенням кількості замовлень зростає і кількість кур'єрів, підключених до платформи.

McDonald's PHYSICAL EVIDENCE. Останнім елементом комплексу маркетингу McDonald's є фізичне оточення, які стосуються елементів фізичного оточення відвідувачів і клієнтів.

Фізичне середовище впливає не лише на враження клієнтів ресторану, а й на те, як працює McDonald's. Інтер'єр McDonald's привабливий, а ресторан підтримує чистоту та гігієну в своїх закладах.

Бренд McDonald's — це речовий доказ, культове М, яке можна впізнати в усьому світі та використовувати для того, щоб викликати емоційну реакцію на бренд [43].

McDonald's використовує нагороди, щоб підкріпити уявлення про якість продукції, наприклад, «100% британська яловичина» та нагороди за обслуговування громадського харчування.

Іграшка в Harry Meal, речовий доказ, який пов'язує з брендом.

До початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, доставка з ресторанів McDonald's здійснювалась за допомогою сервісів Glovo та Raketa (Rocket), що можна побачити на рисунку 2.8 [57,58].

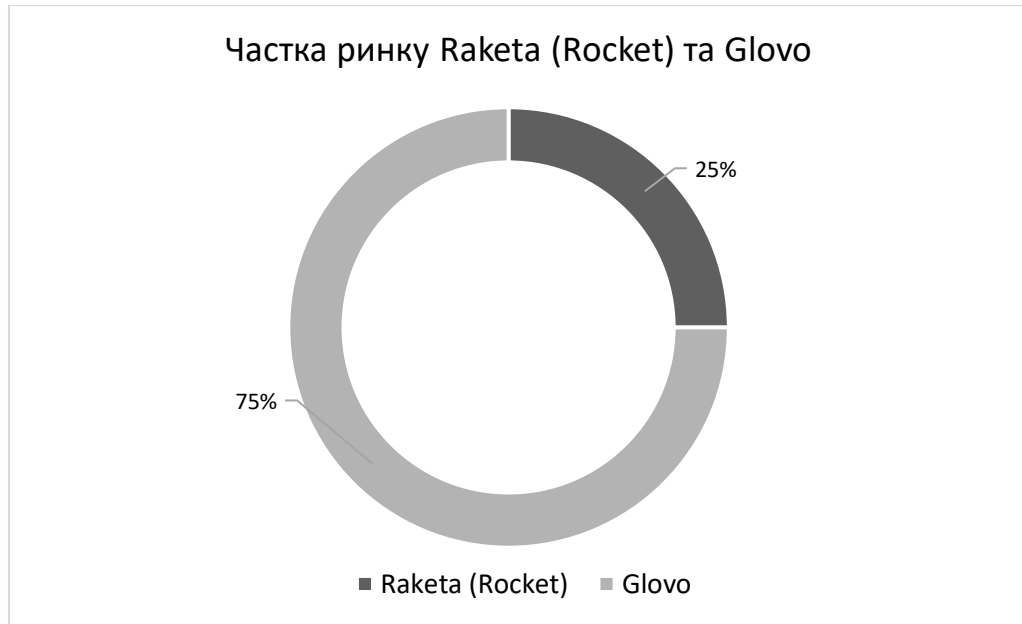


Рисунок 2.12 – Співвідношення частки ринку Glovo та Raketa, 2020 [59,60]

Раніше Glovo був ексклюзивним партнером мережі. Тепер це працює на загальних принципах. Служба доставки їжі McDonald's через Glovo була доступна наприкінці 2018 року. Максимально можливе коло доставки Glovo 2,5 кілометри від ресторану McDonald's [53,54,55,56].

На час карантину Glovo ввели посилені застережні заходи. Закупка та поширення захисних масок, дезінфекційних засобів, розміщення антисептичних засобів допоможе кур'єрам та клієнтам бути у безпеці у партнерських закладах і Glovo-центрах, а також можливість безконтактної доставки замовлень і безготівкового розрахунку [53,54,55,56].

Екологічна упаковка у Glovo. Незважаючи на те, що люди в усьому світі замовляють більше їжі, дані також свідчать про позитивні зусилля відмовитися від пластику. Насправді 90% глобальних замовлень протягом 2021 року були доставлені без пластикових столових приборів. Тенденція, яку Glovo бажала збільшити та покращити у 2022 році. Водночас у ТОП-3 найзеленіших країн Glovo, де кур'єри використовують безпаливні транспортні засоби для доставки продуктів і їжі, входять Киргизстан (68%), Італія (53%) та Україна (48%) [53,54,55,56].

Приділяючи тверду увагу стійкості, Glovo також досягла вуглецевої нейтральності у всьому ланцюжку створення вартості, ставши першою компанією такого роду, яка досягла цієї мети (пов'язане читання).

Нарешті, завдяки безперервній прихильності до допомоги місцевим громадам, програма Glovo Access доставила понад 400 000 страв незахищеним людям. Зараз Glovo співпрацює зі 120 проектами неурядових організацій, у 2022 році він продовжить свою роботу.

В умовах карантину всі кур'єри Raketa працювали у захисних масках та регулярно дезінфікували руки антисептиками. Також була доступна безконтактна доставка: для цього потрібно було вказати її в коментарях до замовлення, і кур'єр уточнював місце відправлення замовлення. Сервіс доставки їжі Raketa запрацював у Києві в листопаді 2019 року. Навідміну від Glovo, сервіс Raketa (Rocket) здійснював доставку у будь-яку точку міста. Щодо пакування замовлень відомо лише що Raketa (Rocket) дали такий коментар: «Сьогодні формат термосумок єдиний у всьому світі. Він порівняно зручний і поки ми не маємо наміру його змінювати.» [57,58].

Наразі, відомо що 23 лютого 2022 року співзасновники Олексій Юхимчук і Станіслав Дмитрик повідомили про неможливість виплатити зарплату співробітникам у Нідерландах, Франції, Португалії, Іспанії, Угорщині та на Кіпрі та оголосили про припинення діяльності в цих країнах.

18 березня 2022 року, після повного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року, співзасновники оголосили про припинення роботи також в Україні, оскільки не змогли знайти нового інвестора. Працівники могли залишити своє робоче обладнання — ноутбуки та телефони — для часткового погашення боргу [61].

Після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України та відновлення роботи ресторанів McDonald's, стало відомо що відтеперь доставка здійснюється лише через служби Glovo та Bolt Food, що можна побачити на рисунку 2.8.

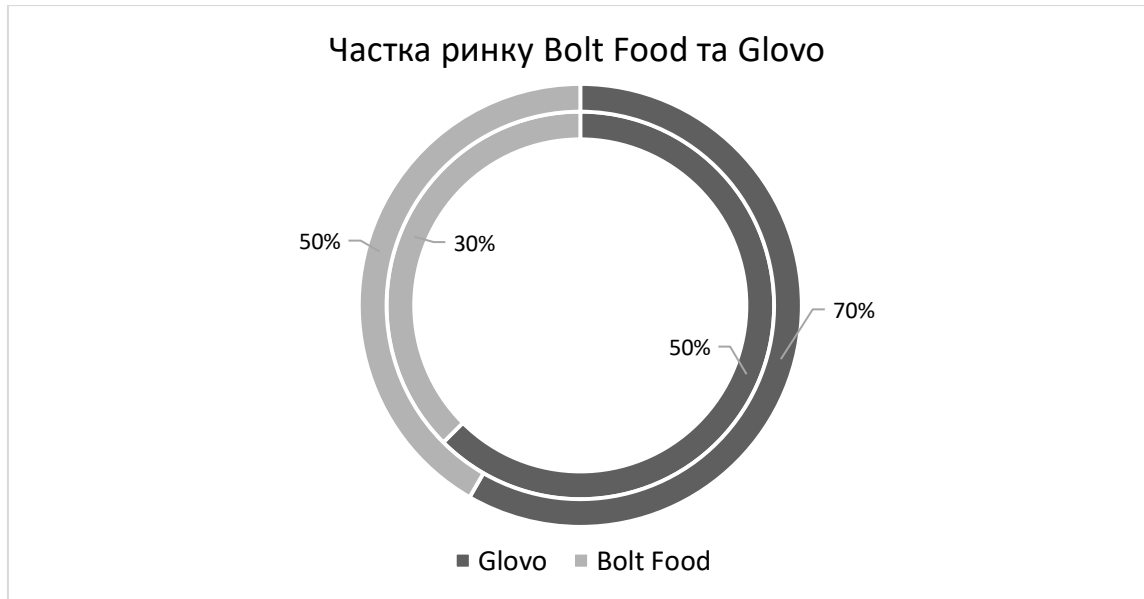


Рисунок 2.13 – Співвідношення частки ринку Glovo та Bolt Food, 2023
[59,60]

З 29 березня McDonald's почав доставку їжі через Bolt Food. У тестовому режимі спочатку сервіс буде доступний у Києві та Львові.

Клієнти можуть замовити доставку з McDonald's через додаток Bolt Food у радіусі двох кілометрів навколо ресторану [62].

За даними мережі, замовлення будуть оброблені максимум за 30 хвилин.

Зелений план Bolt Food [63]:

1) Стежать за впливом.

Чітке розуміння нашого впливу на навколишнє середовище допомагає вирішити, як зменшити його, наскільки це можливо, і ефективно компенсувати решту.

2) Зменшують свій екологічний слід.

На платформу додається більше електромобілів (самокатів, електровелосипедів, автомобілів), щоб забезпечити більш екологічні способи пересування містами. Вони також застосовують високі екологічні стандарти (ISO14001) у своїй щоденній діяльності.

3) Компенсують свої викиди.

Інвестують у лісовідновлення, збереження ґрунтів та інші місцеві проекти, щоб компенсувати викиди вуглецю, одночасно маючи позитивний вплив на громади.

2.3 Визначення сутності управлінської проблеми підприємства на основі маркетингового дослідження

Від початку карантину доставка виросла в три рази порівняно з до карантинним періодом, але треба розуміти, що це великий ріст на невеликій базі. У нашому випадку основним попитом користувався МакДрайв. У зв'язку з останніми новинами про переведення України у зелену карантинну зону та відкриттям точок продажу, попит на доставку очікувано зменшується через те, що споживачі почали відвідувати саме заклади та розважальні центри, що спричинило спад задоволеності клієнтами сервісом доставки, у наслідку спад кількості замовлень доставки.

Зважаючи на вищезазначені фактори утворюється така ситуація, що кожного дня у ресторан McDonald's, за станом на 2019 рік, зареєстровано надходження приблизно 100 000 замовлень у будні дні, а у вихідні дні їх кількість зростає на 27%, тому що багато людей, а особливо та сім'ї з дітьми обирають McDonald's як місце для відпочинку та розваг [64]. Розглянемо відвідуваність у будні та вихідні дні.

На рисунках 2.9 - 2.15 відображено погодинне відвідування ресторану McDonald's. Проаналізувавши, можна зробити висновки, що основний приток клієнтів приходить на період з 12 до 21 годин. Також добре видно, що у вихідні дні клієнтів більше, ніж у будні дні.

Відвідуваність по понеділках ▾ ?

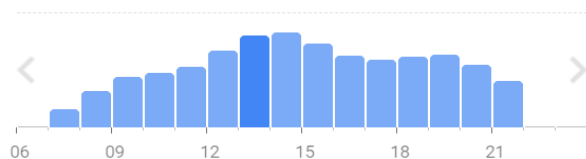


Рисунок 2.14 – Відвідуваність ресторану протягом дня (понеділок), % [65]

Відвідуваність по вівторкам ▾ ?



Рисунок 2.15 – Відвідуваність ресторану протягом дня (вівторок), % [65]

Відвідуваність по середам ▾ ?



Рисунок 2.16 – Відвідуваність ресторану протягом дня (середа), % [65]

Відвідуваність по четвергах ▾ ?

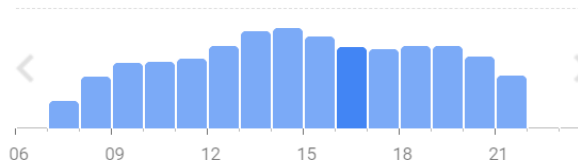


Рисунок 2.17 – Відвідуваність ресторану протягом дня (четвер), % [65]

Відвідуваність по п'ятницям ▾ ?

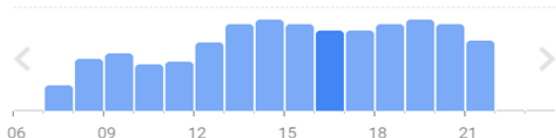


Рисунок 2.18 – Відвідуваність ресторану протягом дня (п'ятниця), % [65]

Відвідуваність по суботах ▾ ?

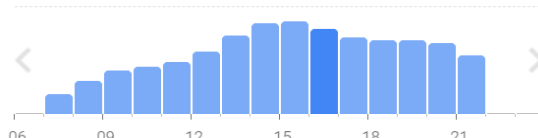


Рисунок 2.19 – Відвідуваність ресторану протягом дня (субота), % [65]

Відвідуваність по неділям ▾ ?



Рисунок 2.20 – Відвідуваність ресторану протягом дня (неділя), % [65]

Отже, можна зробити висновок, що показники відвідуваності закладів приближуються до даних, що були зафіксовані до початку пандемії COVID – 19. але ризик погіршення епідемічної ситуації не зникає, то виникає питання про відношення клієнтів до послуг сервісів доставки після суттєвих пом'якшень карантинних умов.

Це означає, що для вирішення проблеми потрібно вжити заходів, а саме маркетингових досліджень, щоб зрозуміти необхідність покращення інтенсивності роботи доставки.

Провівши аналіз отриманої інформації можна сформулювати таку управлінську проблему:

Проблема полягає у нерозумінні необхідності розширення та покращення інтенсивності роботи доставки. Знаючи, що McDonald's працює у співробітництві з Glovo та Raketa, потрібно дізнатися про можливість розширення кіл доставки та правильність виконання обов'язків кур'єрів.

Перед визначенням проблеми маркетингового дослідження слід поглянути на проблему з сервісами доставки. На наступних рисунках наведені відгуки незадоволених клієнтів. Проблеми пов'язані з доставкою полягають у неналежному виконанні кур'єрами сервісів своїх прямих зобов'язань. Замовлення доставлялись невчасно, у поганому стані, декотрі кур'єри були грубі та неввічливі.

Розглянемо відгуки незадоволених клієнтів щодо сервісів доставки:

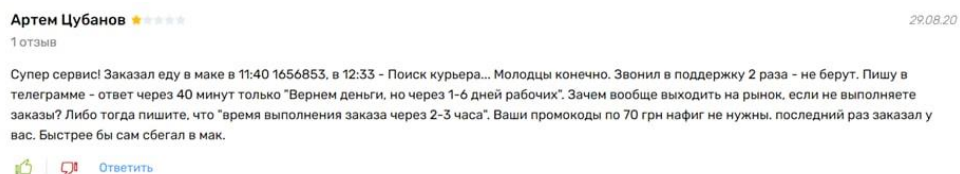


Рисунок 2.21 – Перший відгук відносно сервісу доставки Raketa [66,67]



Рисунок 2.22 – Другий відгук відносно сервісу доставки Raketa [66,67]

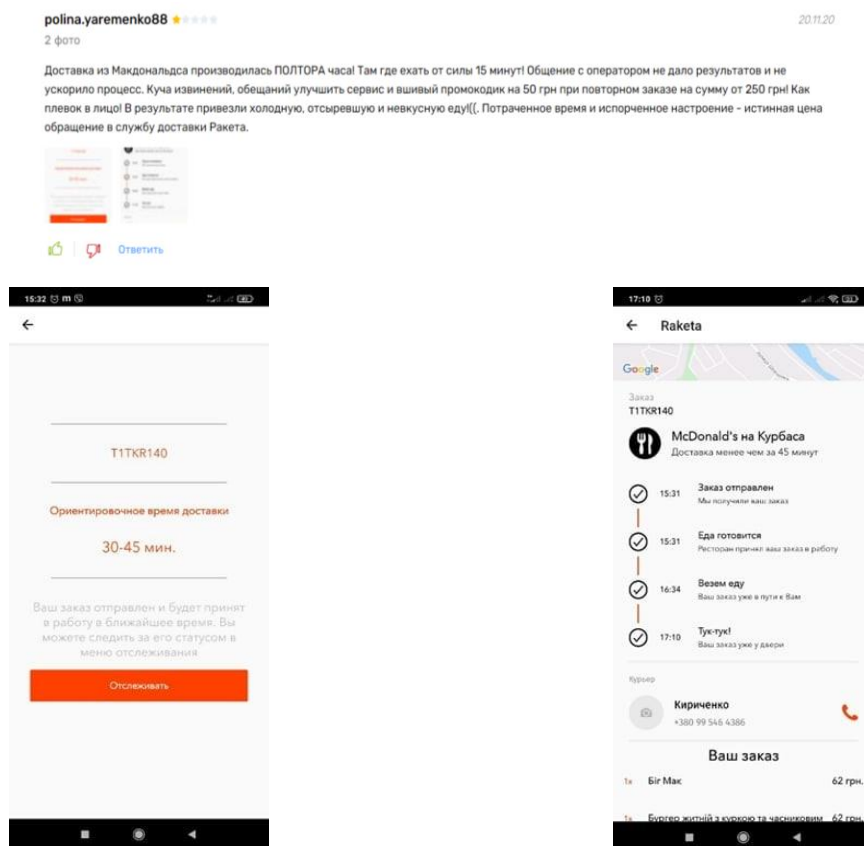


Рисунок 2.23 – Третій відгук відносно сервісу доставки Raketa [66,67]

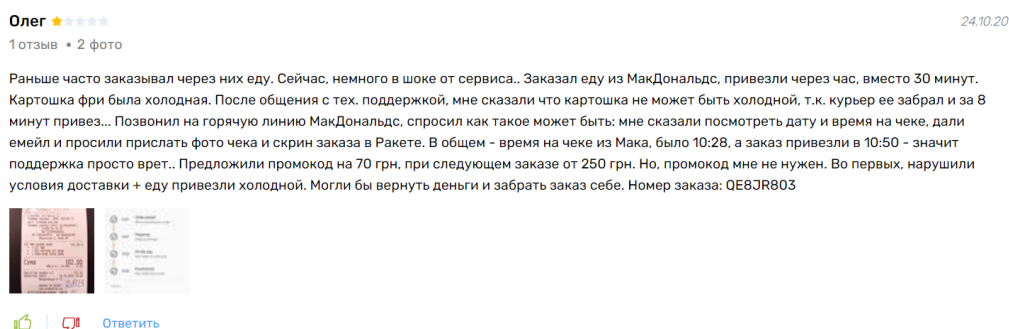


Рисунок 2.24 – Четвертий відгук відносно сервісу доставки Raketa [66,67]



Рисунок 2.25 – Четвертий відгук відносно сервісу доставки Raketa [66,67]

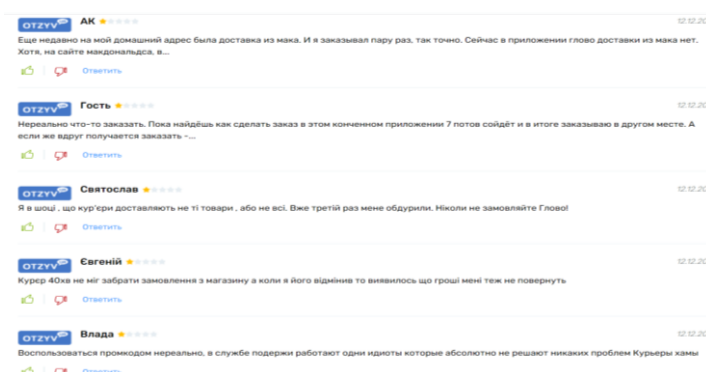


Рисунок 2.26 – Відгуки відносно сервісу доставки Glovo [66,67]

Беручи до уваги дані проблеми, що постали, можна зробити висновок, що частина клієнтів втрачається саме через проблеми з сервісами доставки.

Проаналізувавши ці дані, висновком буде те, що потрібно працювати та вирішувати проблеми з сервісами доставки, покращувати рівень якості надання даної послуги та підвищувати компетентність працівників.

Отже, задача полягає у тому, щоб підвищити рівень задоволеності клієнтів доставкою та визначити за яких умов вони будуть замовляти частіше, тому маркетинговою проблемою буде виявити готовність відвідувачів замовляти продукцію McDonald's через сервіси доставки Glovo та Raketa.

Метою даного маркетингового дослідження є виявлення причин задоволеності та незадоволеності клієнтів доставкою, тобто який саме фактор є головним, що спричиняє спад замовлень.

Щоб питання були вирішені необхідно дізнатись у чому полягає проблема спаду замовлень:

1. Недостатня кількість штату сервісу “Glovo” або “Raketa”, тобто обслуговування є недостатньо швидким чи якісним.

2. Особисті проблеми споживачів. Це означає, що у споживачів відбувались якісь конфлікти з сервісом обслуговування чи доставки, неповажна форма звернення до клієнта чи проблеми з поведженням щодо замовлень, розглянути всі негативні відгуки.

Або інші проблеми, які неможливо побачити всередині, тобто ті, що регулюються зовнішніми факторами.

Для того, щоб зрозуміти причини спаду відвідуваності потрібно математично описати клієнтів, тобто розподілити їх на групи.

Спостереження показали, що середній вік відвідувача Макдональдса 17-25 років, що дозволяє зробити висновок про те, що дану продукцію споживають в основному студенти, молоді фахівці та прихильники ресторанів швидкого харчування, чий високий ритм життя не залишає часу на повноцінний обід, що мають середній і вище середнього дохід.

Математичний опис кола потенційних споживачів, визначення основних цільових сегментів:

$$B = T + G + W + F + S; \quad (2.1)$$

де B – відвідувачі;

T – люди, які звично знаходяться у ресторані тривай час;

G – люди, які завжди користуються режимом «ToGo»;

W – люди, які відпочивають у вихідний день;

F – сім'ї з дітьми;

S – люди, які вирішили завітати випадково.

Також доцільно розподілити цих клієнтів на такі сегменти:

$$K = C + W + S; \quad (2.2)$$

де К – клієнти;

С – постійні клієнти;

W – клієнти, які відвідують ресторан лише у вихідні дні;

S – випадкові клієнти.

Наступним кроком для вирішення проблем буде складання пошукових запитань, у даному випадку вони такі:

1. Чи демонструють відвідувачі лояльність до замовлення доставки?
3. Як часто вони замовляють доставку?
4. Який сервіс доставки клієнти обирають найчастіше, “Glovo” чи “Raketa”, чому?
5. Чи задоволені клієнти якістю та швидкістю сервісу доставки?
6. Чи є такі клієнти, які хотіли би робити це частіше?
7. Що їм заважає це здійснювати?

Відповівши на вищенаведені запитання можна буде точно дізнатися як вирішити проблеми, але поки можна прийти до такої *гіпотези*:

Згідно відгуків клієнтів, що продемонстровані на рисунках гіпотезою буде те, що відвідувачі ресторанів McDonald’s користуються послугами доставки, але не так часто саме через проблеми безпосередньо з службою доставки та компетентністю їх співробітників.

Задачами даного маркетингового дослідження є:

- Визначити частку споживачів, які лояльні до доставки;
- Визначити причини зниження/припинення лояльності;
- Дати оцінку задоволеності клієнтів сервісом доставки.

Отже, було визначено мету, гіпотезу та задачі даного маркетингового дослідження.

Для даного дослідження було обрано метод опитування респондентів за допомогою *анкети* (Додаток В).

Структура анкети для даного дослідження має звичайний тип, також у анкеті є розгалуження для того, щоб уникнути похибки дослідження та незручностей, тобто не змушувати респондентів відповідати на запитання, відповіді на які вони не можуть надати.

Щоб правильно відповісти на всі питання, що цікавлять дослідника було обрано *номінальну* шкалу (для запитань №1, №2, №3, №4, №5, №6, №7, №8, №9, №10, №11, №13, №14, №15, №16, №17, №18) – шкала, числа якої слугують тільки ярликами або мітками для визначення і класифікації об'єктів зі строгою відповідністю між числами і об'єктами, для цього дослідження це означає, що респондент повинен із декількох варіантів відповідей обрати ті, які є максимально близькою до нього, така шкала використана у основних та ідентифікаційних питаннях [68].

Для класифікаційних запитань (запитання №12) була обрана *порядкова* шкала – рангова шкала, в якій числа присвоюються об'єктам для відображення відносного ступеня вираження певних характеристик у тих або інших об'єктів [25]. Дана шкала допомагає оцінити задоволеність клієнта стосовно задоволеності роботи сервісів доставки.

Географічно цільова аудиторія підприємства обмежена площею Європейського бульвару, що знаходиться у Центральному районі міста. Площа Європейського бульвару становить: $155 * 50 = 7750 \text{ м}^2$

За даними Головного управління статистики у Дніпропетровській області, населення 67 200 осіб, тобто близько 6460 осіб/км² [69].

Сформулюємо вибірку цільової аудиторії для проведення маркетингового дослідження:

Географічно цільова аудиторія підприємства обмежена площею Європейського бульвару, що знаходиться у Центральному районі міста. Площа Європейського бульвару становить: $155 * 50 = 7750 \text{ м}^2$

За даними Головного управління статистики у Дніпропетровській області, населення 67 200 осіб, тобто близько 6460 осіб/км² [69].

Вирахуємо загальну кількість потенційних споживачів закладу:

1. Площа, яку географічно охоплює заклад становить 7,75 км². Таким чином, приблизно $7,75\text{км}^2 * 6460 \text{ осіб} = 50065 \text{ осіб}$ знаходиться в зоні географічної близькості до закладу.

2. За даними опитування Київського Міжнародного Інституту Соціології свідчать, що кожен третій українець харчується не вдома, тобто 30% населення країни віддають перевагу обіду в кафе, їдальнях або ресторанах. Серед них частка споживачів, що хоча б раз на рік відвідують заклади фаст фуду, становить 83%.

3. Таким чином загальна кількість потенційних споживачів закладу становить $50065 * 0,3 * 0,83 = 12466 \text{ осіб}$.

Розрахуємо випадкову вибірку:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}; \quad (2.3)$$

де, n – обсяг вибірки;

z – нормоване відхилення (визначається в залежності від довірчої ймовірності отриманого результату);

p – визначена варіація для вибірки (відмінність значень ознаки у різних одиниць даної сукупності);

q – (100 – p);

e – допустима похибка (100 – довірчий інтервал).

Довірчий інтервал прийнятий на рівні 95% для даного дослідження, тобто нормативне відхилення становить 1,96. Припустима похибка $100 - 95 = \pm 5\%$. Варіація прийнята на рівні 90%, так як відомо, що опитувані відвідують

заклади громадського харчування типу Casual Dining. Отже обсяг вибірки становить:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1,96^2 \cdot 90 \cdot 10}{5^2} = 138,3. \quad (2.4)$$

Так як встановлена вибірка не перевищує 5% від загальної сукупності, що становить 6088, у вищенаведену формулу вводиться поправочний коефіцієнт і обсяг вибірки розраховується за формулою:

$$n' = n \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 138,3 \cdot \sqrt{\frac{12466-138,3}{12466-1}} = 136,77 = 137. \quad (2.5)$$

Отже, обсяг вибірки для даного маркетингового дослідження становить 137 респондентів.

Перевірка анкет здійснюється на повноту їх заповнення та на якість інтерв'ювання. Анкети можуть бути забраковані у випадках [70]:

1. Не заповнені окремі частини анкети;
2. Надані відповіді засвідчують, що респондент не зрозумів запитань або не точно слідував інструкції з її заповнення;
3. Відповіді варіюються мало або зовсім не змінюються (наприклад, респондент на всі відповіді відповів “Так”, хоча анкета містить взаємовиключні питання);
4. Анкета, яку повернено, є неповною (наприклад, відсутня одна або декілька сторінок);
5. Анкету отримано після обумовленого терміну її повернення;
6. Анкету заповнено респондентом, що не входить до вибірки.

Редагування даних полягає в обробці анкет з метою підвищення їх точності і акуратності подання інформації, що в них представлена.

Робота з відповідями незадовільної якості передбачає кілька варіантів розвитку подій:

- повернення анкет до місця збирання даних і зобов'язання інтерв'юера провести повторне інтерв'ю;
- присвоєння пропущених значень – якщо повернення анкети економічно недоцільне;
- відсіювання анкет респондентів, що містять відповіді незадовільної якості.

Згідно проведеного дослідження, найбільша частка респондентів (34,43%) відвідують McDonald's дуже рідко, до одного разу на місяць та 27,05% – 1-2 рази на місяць.

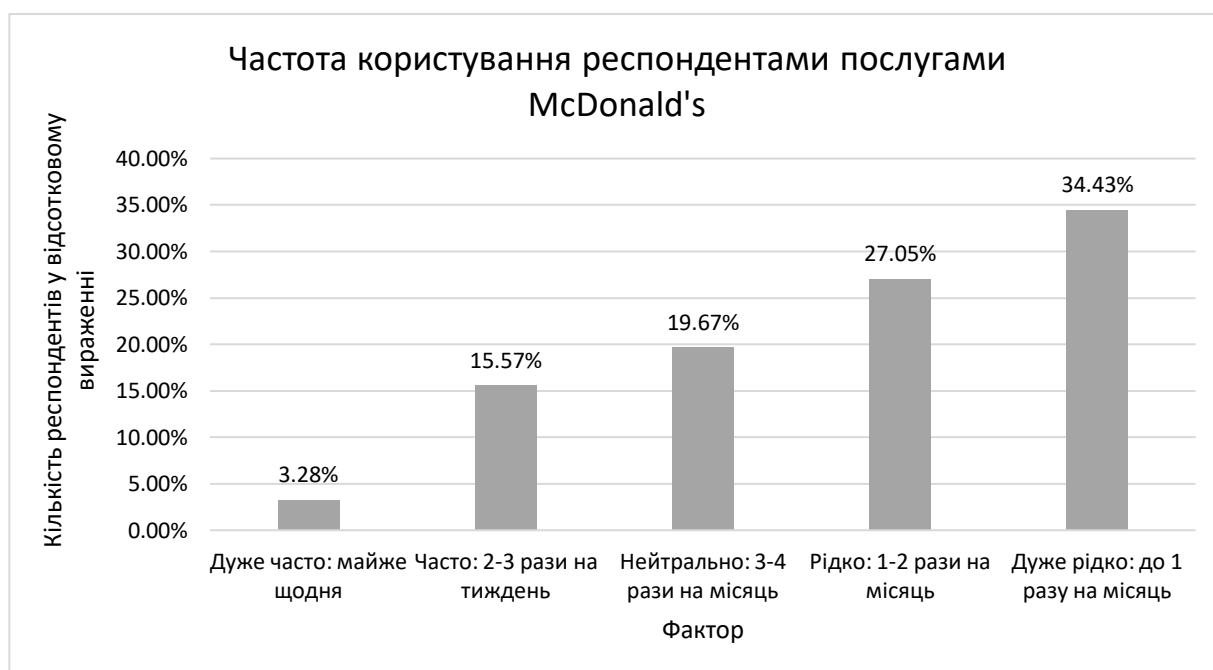


Рисунок 2.27 - Частота користування респондентами послугами
McDonald's

Щодо питання чи замовляють взагалі респонденти доставку та як часто, найбільша частина респондентів (40,15%) не замовляють доставку, тому їх не потрібно виключити з дослідження, та зосередити увагу на тих респондентах, що її замовляють.

Отже, 29,83% респондентів замовляють доставку дуже рідко, до одного разу на місяць, раніше була сформульована гіпотеза, що відвідувачі ресторанів McDonald's користуються послугами доставки, але не так часто саме через проблеми безпосередньо з службою доставки та компетентністю їх співробітників, тому наступним кроком було з'ясовано причини такої низької частоти замовлень.



Рисунок 2.28 – Чи замовляють респонденти доставку та частота їх замовлень

Наступним важливим фактором було дізнатися які фактори впливають на те, щоб клієнти замовляли доставку рідше. Оскільки 27,01% респондентів вказали, що у них немає наявної потреби замовляти частіше та 18,98%, тоді їх можна не розглядати у подальшому дослідженні.

Розглянемо по 21,17% та 16,79% респондентів, що обрали наступні фактори: несприятливе фінансове становище, значний час очікування кур'єра

та негативний досвід в минулому. Оскільки на перший фактор не можна вплинути, тоді більш детально слід розглядати наступні два визначити що саме важливо для респондентів при замовленні доставки та покращувати якість роботи сервісів доставки.

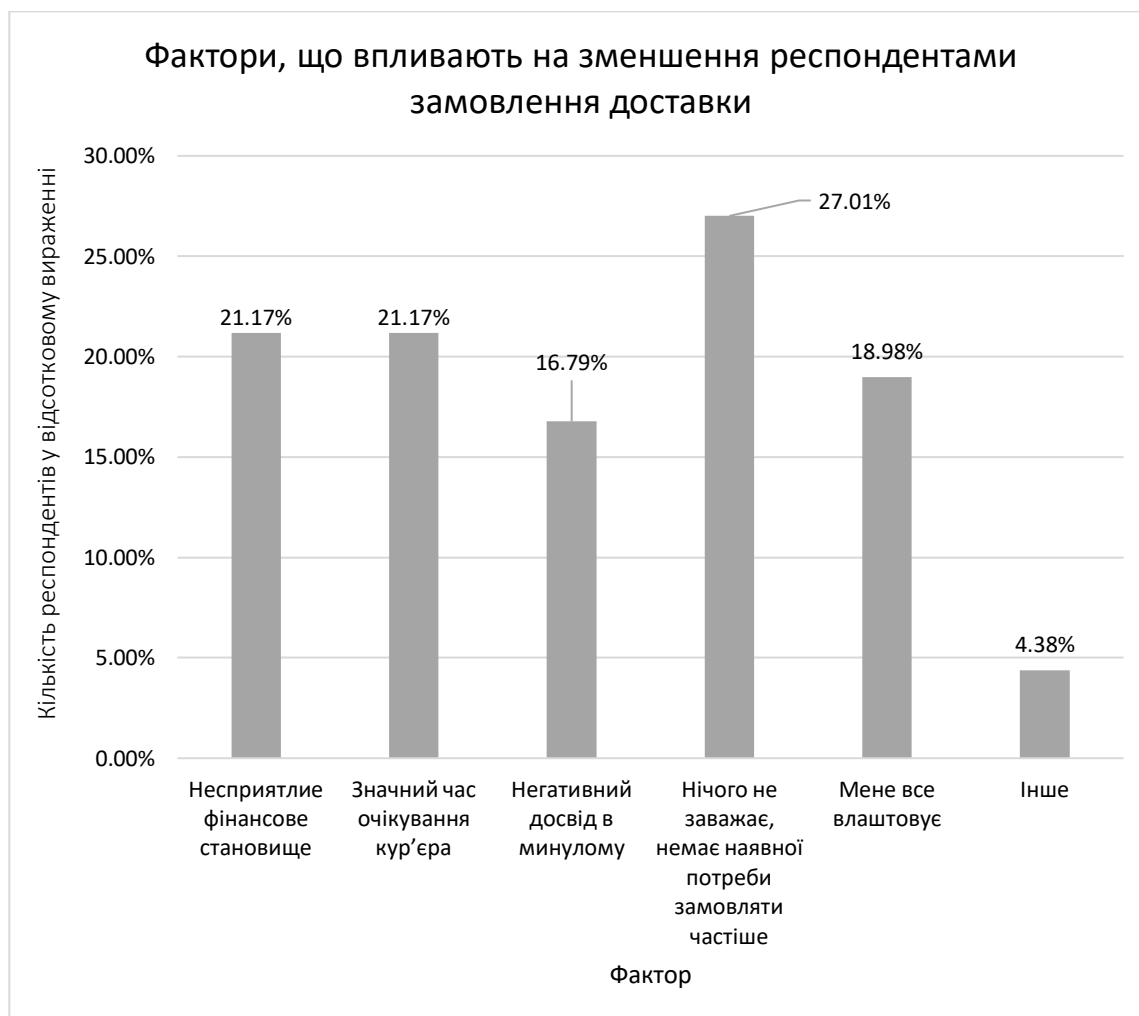


Рисунок 2.29 – Фактори, що впливають на зменшення респондентами замовлення доставки

Та навпаки, які фактори є важливими при замовленні доставки. Результати показують, що найбільш важливим фактором для респондентів є швидкість доставки (46,72%), наступним фактором є ціна доставки (44,53%), якість доставки (40,88%) та найменшим конкретний сервіс доставки (8,76%).

Отже можна зробити висновок про те, що проблема полягає у недостатній кількості штату співробітників сервісів доставки і тому кількість замовлень падає.



Рисунок 2.30 – Фактори, що є важливими при замовленні доставки

Наступним чином було розглянуто що саме респонденти розуміють під якістю доставки для більш чіткого розуміння проблеми спаду кількості замовлень.

З діаграми добре видно, що переважна більшість респондентів (58,39%) вважає, що якість доставки корелює зі станом їжі та її зовнішнім виглядом. Взявши до уваги попереднє запитання можна зробити висновок, що спад кількості замовлень відбувається через низьку швидкість доставки, що спричиняє погіршення стану замовленої їжі.

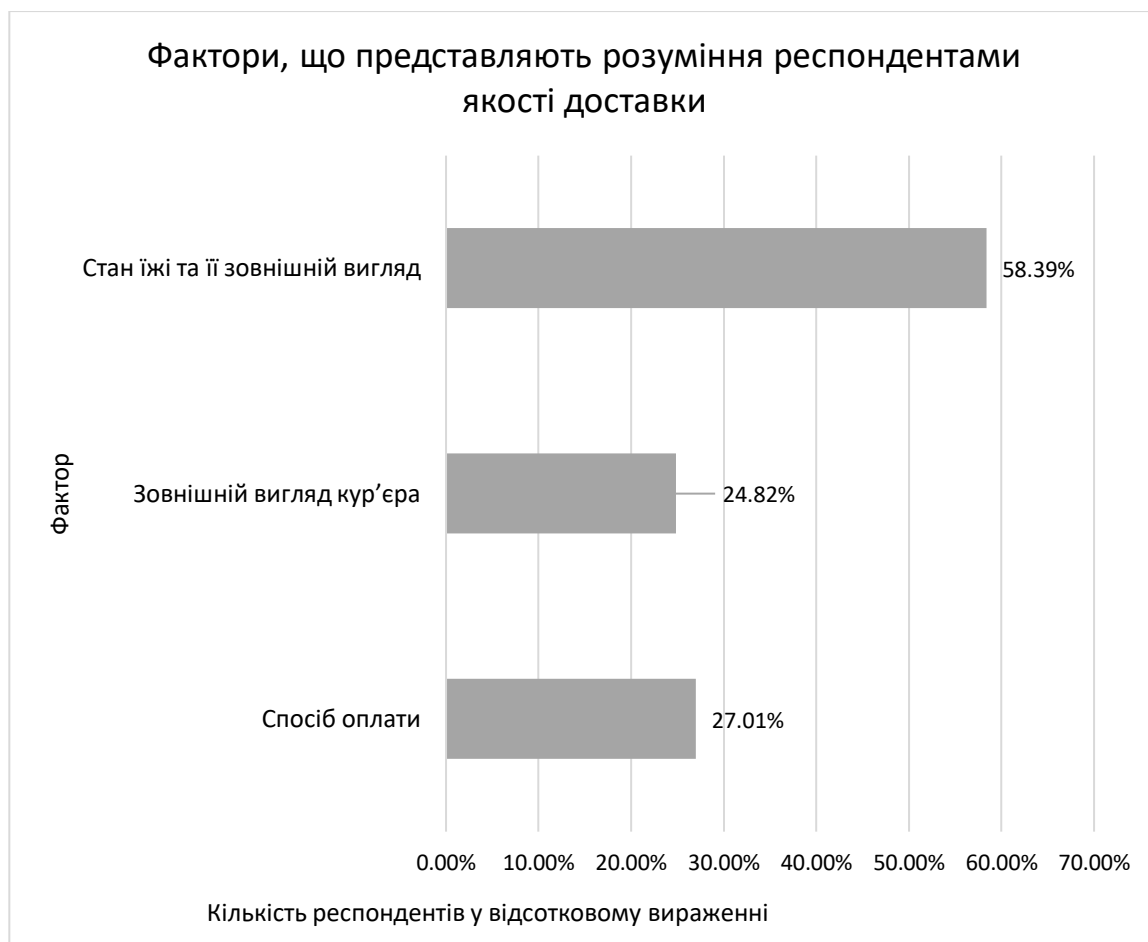


Рисунок 2.31 – Фактори, що представляють розуміння респондентами якості доставки

Також, одним з найважливіших факторів є ті, що впливають на припинення користування послугами доставки респондентами для розуміння того, яких дій краще уникати.

Найголовнішим для респондентів фактором є стан їжі (47,45%), наступним по важливості є грубість кур'єра (38,96%), далі швидкість доставки (29,93%), ціна доставки (24,09%), погані відгуки (16,79%) та інше (7,30%). З цього можна зробити висновок, що респондент готовий припинити замовляти доставку у конкретному сервісі, якщо його не влаштовує стан їжі, яку приносить йому кур'єр.



Рисунок 2.32 – Фактори, що впливають на припинення користування послугами доставки респондентами

Ще одним важливим моментом є фактори важливості при замовленні доставки та її оцінка для визначення рівня задоволеності клієнтів сервісами доставки.

Результати, представлені на діаграмі, показали, що найважливішим фактором для респондентів залишається швидкість доставки. Також видно, що найпопулярніша оцінка споживачів – «Задоволений» (у сумі 53,29%), але також можна побачити, що оцінка «Нейтрально» (у сумі 37,23%) наздоганяє за кількістю відповідей оцінки «Задоволений» та «Дуже задоволений» (у сумі 48,18%). З цього можна зробити, висновок, що саме через проблему повільності кур'єрів оцінка респондентів відповідно падає. На даний момент більшість респондентів задоволені сервісом, проте якщо зазначену вище

проблему не вирішити, то задоволеність клієнтів буде падати, що призведе до значного зменшення кількості замовлень.

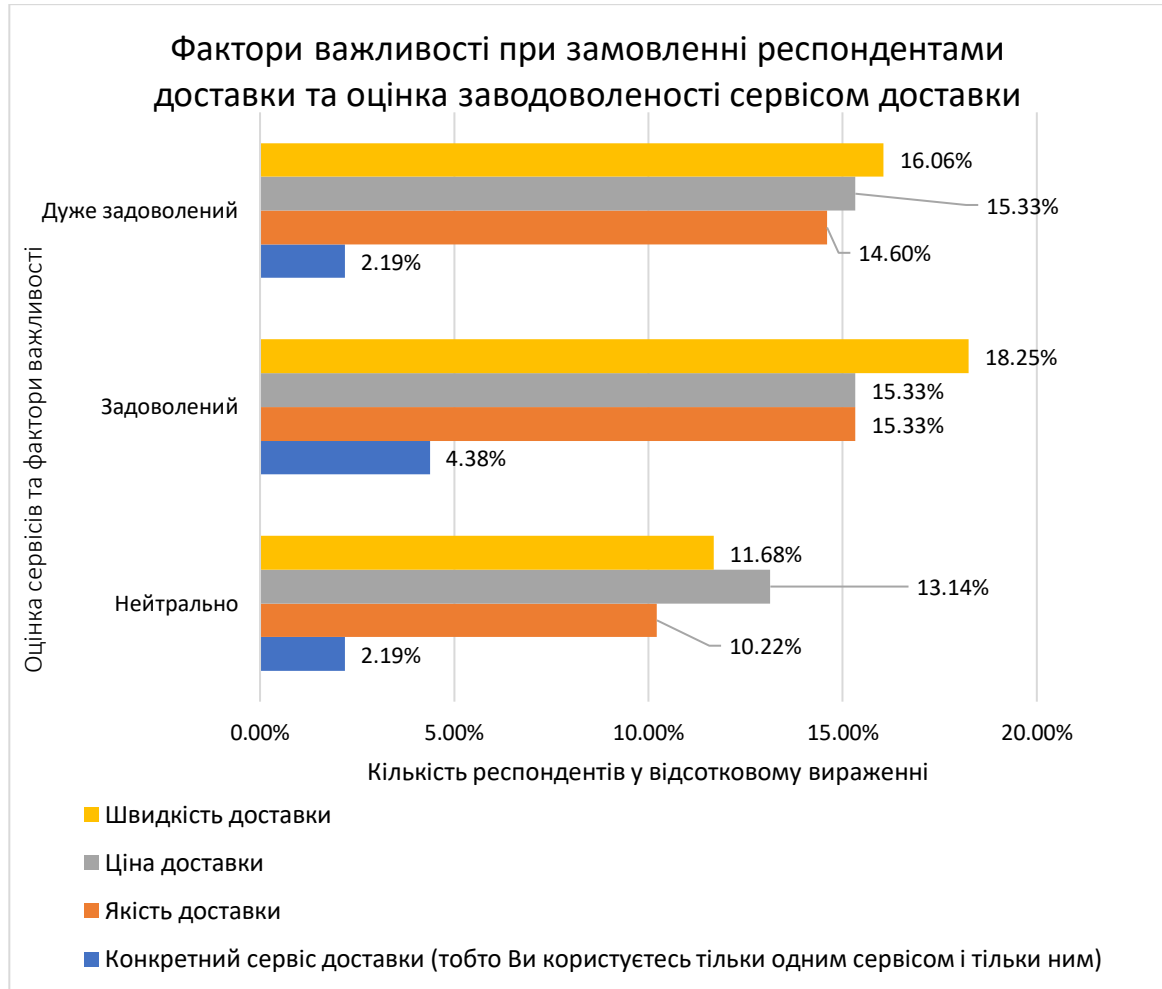


Рисунок 2.33 – Фактори важливості при замовленні респондентами доставки та оцінка задоволеності сервісом доставки

Рекомендації, що можуть бути запропоновані для вирішення виявленої проблеми та покращення якості роботи сервісів доставки:

1. Для того, щоб пришвидшити отримання клієнтом замовлення рекомендовано збільшити штат співробітників, тобто кур'єрів, які доставляють замовлення до клієнта.

2. Проводити регулярний моніторинг кур'єрів на відхилення від маршруту доставки, затримки, що не пов'язані з дорожньо-транспортним

рухом, швидкість реагування на замовлення, що надходять, кількість виконаних замовлень.

3. Створювати заходи для перевірки кур'єрів на їх компетентність.

4. Створити службу підтримки для клієнтів. При виникненні проблем або питань клієнт може звернутися на гарячу лінію для їх вирішення.

5. Створити у додатку сервісу доставки відмічення клієнтом швидкість доставлення та фотофіксацію замовлення для швидкого реагування служби підтримки та вирішення проблем, якщо вони утворюються.

6. Створити можливість клієнтом відслідковувати місцеположення кур'єра із замовленням.

Запропоновані вище рекомендації спрямовані на покращення швидкості та якості доставки, після виконання яких підвищиться швидкість отримання клієнтами замовлень, що у майбутньому збільшить їх задоволеність та оцінку на зовнішніх опитуваннях, скоротить кількість поганих відгуків, у результаті збільшиться кількість замовлень у фіксовану одиницю часу.

Наступним, для McDonald's було проведено внутрішньофірмовий аналіз (IFAS) - це методологія, яка використовується стратегами для сортування внутрішніх бізнес-факторів на прийнятні групи слабких і сильних сторін. Цей аналіз допомагає визначити, наскільки добре керівництво організації реагує на ці визначальні фактори щодо передбачуваної важливості цих факторів для організації з огляду на передбачувану важливість (вагу) цих факторів для організації [71].

Для цього необхідно заповнити п'ять колонок: перелік загроз і можливостей, перелік вагових коефіцієнтів для кожного фактора, перелік оцінок, наданих елементам, перелік зважених оцінок і перелік коментарів до загальної оцінки.

Експертами для проведення IFAS аналізу виступили адміністратор залу та менеджер ресторану.

Таблиця 2.1 – IFAS аналіз для McDonald's

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Сильні сторони			
1. Робота за моделлю франшизи.	4	0,1	0,4
2. Рівень впізнаваності бренда.	4	0,2	0,4
3. Соціально відповідальна компанія.	4	0,2	0,8
Слабкі сторони			
1. Висока плінність кадрів.	-2	0,1	-0,2
2. Великий перелік умов щодо дотримання франшизи.	-3	0,1	-0,3
3. Низький рівень задоволеності сервісами доставки.	-4	0,3	-1,2
ВСЬОГО	-	1	-0,1

Однією з ключових проблем, з якою стикається McDonald's, є незадоволення клієнтів щодо якості та ефективності сервісу доставки. В добу стрімкого розвитку технологій та змін споживацьких звичок, компанія не забезпечує належний рівень задоволення клієнтів у цій сфері.

Аналізуючи зворотний зв'язок від клієнтів, виявлено такі основні аспекти незадоволення:

Затримки та несправності: Багато клієнтів скаржаться на постійні затримки в доставці та проблеми замовлення, такі як неправильні або недостатньо гарячі страви. Це призводить до розчарування та втрати довіри споживачів.

Недостатня якість обслуговування: Крім затримок, деякі клієнти відзначають низьку якість обслуговування під час доставки, таку як нечемні кур'єри або незадовільний стан упаковки страв.

Обмежений асортимент та персоналізація: Клієнти також відчувають незадоволення через обмежений вибір страв або відсутність можливості персоналізувати замовлення. Брак альтернатив для осіб з дієтологічними обмеженнями або індивідуальними уподобаннями призводить до втрати задоволення від послуг McDonald's.

РОЗДІЛ 3 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ

3.1 Характеристика ринку швидкого харчування

Найбільш розвинений ринок швидкого харчування в США. Це пов'язано з високими доходами населення і харчовими звичками країни. Ринок фастфуду в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці виріс завдяки потенційній клієнтській базі та зміні стилю життя середнього класу в Китаї, Індії та Бразилії.

В Україні кілька десятків великих торгових марок «фаст-фуду», а роздрібних точок значно більше. Місця, де можна купити фастфуд, є в кожному місті, і їх кількість постійно зростає [72].

Очікувалось, що до кінця 2022 року глобальний ринок фастфуду становитиме понад 690 мільярдів доларів із середньорічним зростанням 4,2% протягом 2017-2022 років [72].

Індустрія швидкого харчування досягла піку в Сполучених Штатах, і значна кількість мереж виходять на міжнародні ринки. Taco Bell планує відкрити 600 ресторанів в Індії протягом наступних 10 років. FAT Brands також вивчає країну, плануючи відкрити 60 магазинів Fatburger і Buffalo Express протягом наступних 10 років.

Багато ресторанів швидкого харчування використовують нові технології, включно з кіосками самообслуговування, голосовими викликами та мобільними додатками. Усі ці нововведення сприятимуть підвищенню ефективності та допоможуть ресторанам швидкого харчування збільшити продажі в магазинах. [72].

Щорічні темпи зростання мереж швидкого харчування в країні становлять близько 20-25%, і ця тенденція спостерігається вже кілька років і, ймовірно, збережеться в найближчі роки. Високі темпи зростання

українського фаст-фуду зумовлені появою нових ресторанів, переважно в нових торговельних центрах з фуд-кортами, а також відкриттям окремих ресторанів самообслуговування.

Найбільшу частку в структурі мережі ринку швидкого харчування займають кафе, закусочні та буфети (понад 53%), що зумовлено високим споживчим попитом на продукцію та послуги цих підприємств. Частка їдалень наразі становить трохи більше 20%, барів - 16%, інших підприємств ресторанного господарства - 7% (див. рис. 1) [73]. Таким чином, на 100 тис. населення в країні припадає 6 ресторанів, 119 кафе, закусочних, буфетів, 35 барів, 14 їдалень та 11 інших підприємств ресторанного господарства. За період переходу до ринкової економіки відбулися зміни в потужності різних типів закладів ресторанного господарства: середня потужність ресторану зменшилася більш ніж у 1,5 рази, середня потужність кафе, закусочної, буфету, бару поступово зростає, а потужність їдалень залишається майже незмінною. Їдальні переважно обслуговують організовані групи споживачів. Так, у загальній структурі підприємств з видом економічної діяльності "громадське харчування та постачання готової їжі" вони становлять 27% підприємств та установ, 32% шкіл, 11% вищих та середніх навчальних закладів та 0,4% збройних сил.

Розвиток кейтерингу є перспективним у системі громадського харчування України. Кейтеринг - це послуга за межами приміщення кейтерингової компанії. Він відповідає традиційному розширеному сервісу, який включає приготування їжі, сервірування столу та допомогу в проведенні заходу за межами кейтерингової компанії. Існує три основні види кейтерингу:

- приготування їжі на місці та споживання за межами закладу;
- виїзний кейтеринг, тобто приготування їжі за межами приміщення кейтерингової компанії;
- контракт на поставку або корпоративний кейтеринг, тобто доставка в офіси, виробничі приміщення тощо.

На ринку ресторанних послуг працює компанія McDonald's. Перш за все, дослідження ринку громадського харчування дозволяє зробити висновок, що роки економічної кризи, коли ресторанний ринок перебував у стані стагнації, залишилися позаду, і з 2018 року гравці ринку мають нові фінансові м'язи для кількісного зростання та якісної трансформації. У 2018 році кількість закладів громадського харчування в Україні збільшилася на 2,7 тис. одиниць [74]. У масштабах країни це досить мало, але водночас це дуже суттєвий позитивний тренд - ознака того, що все більше наших співвітчизників можуть дозволити собі витратити частину бюджету на харчування поза домом.

Після початку пандемії ситуація на ринку суттєво змінилася, що призвело до певних результатів.

У 2020 році кількість ресторанів і кафе в Україні скоротилася майже на 4 тисячі. На початок 2021 року налічувалося 14,7 тис. ресторанів, кафе та барів, порівняно з початком 2020 року, коли в Україні налічувалося 18,6 тис. закладів. Відтак, обсяг ресторанного ринку за 2020 рік скоротився майже на 30%, сягнувши 14,1 млрд грн у 2020 році. Ринок фаст-фуду у 2020 році втратив майже 6 млрд грн. Це сталося через кілька закриттів, карантинні обмеження для ресторанного сектору та відсутність іноземних туристів [77].

Для підтримки громадян та бізнесу, які постраждали від карантину, минулого року Верховна Рада України надала фінансову підтримку у розмірі 8 000 грн працівникам компаній та фізичним особам-підприємцям.

Крім того, фізичні особи-підприємці були звільнені від сплати єдиного соціального внеску та одноразового податку. Ці податкові пільги діяли з грудня 2020 року по травень 2021 року. Також було списано податковий борг до 3 060 грн, який існував до 1 листопада 2020 року.

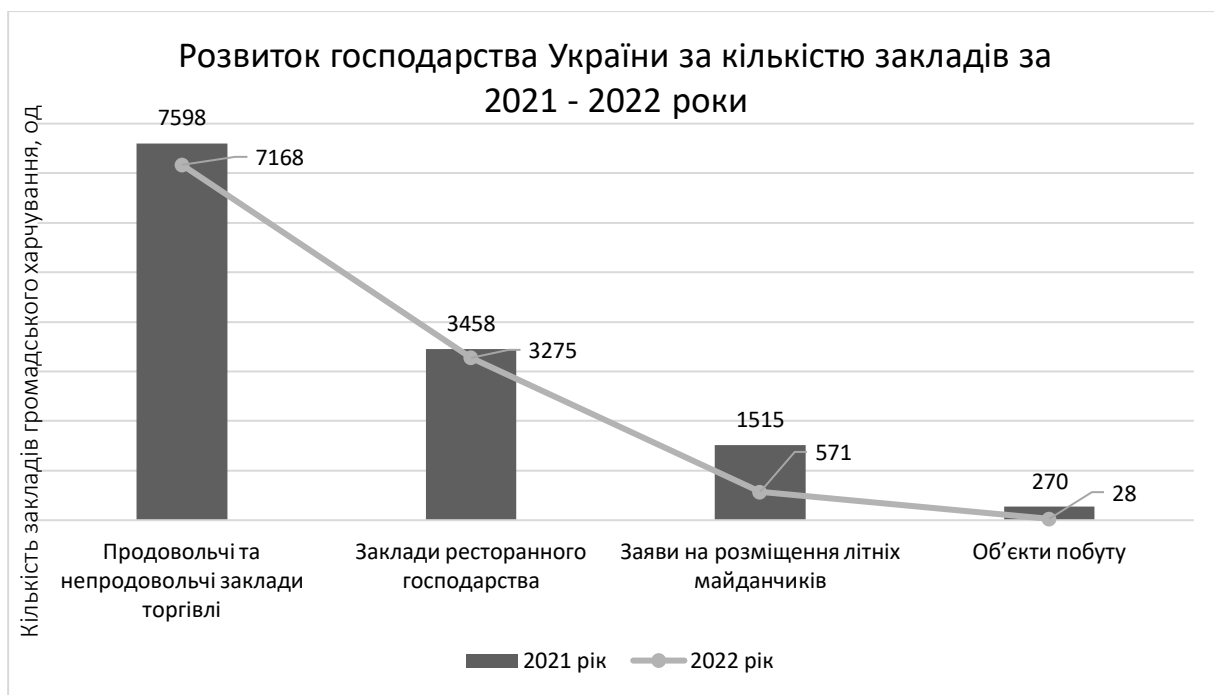


Рисунок 3.1 – Розвиток ресторанного господарства України за кількістю закладів за 2021 - 2022 роки [78]

За даними Мінекономіки, понад 480 000 фізичних осіб-підприємців та працівників подали заявки на отримання одноразової фінансової допомоги у розмірі 8 000 гривень. Минулого року за цією програмою було виплачено 3,6 млрд грн. Підприємці також отримали понад 200 млн грн як компенсацію єдиного соціального внеску [77].

Аналіз українського ресторанного ринку показує, що якщо наша країна продовжить розвиватися в напрямку європейських стандартів життя, то підприємці, які інвестували в цей сектор, можуть готуватися до збільшення своїх доходів. На відміну від споживачів фаст-фуду, український ринок харчування поза домом ще довго не досягне повного насичення. Навіть у Києві, який є лідером і законодавцем мод у цій сфері, одне місце в кафе чи ресторані припадає на 30 мешканців, тоді як середньоевропейська черга за столиком складається лише з восьми осіб.

Згідно з дослідженням Poster, після 10 місяців військового вторгнення РФ в Україну, середній чек українських закладів громадського харчування у

грудні 2022 року збільшився на третину порівняно з попереднім роком. За його словами, зростання середнього чека спостерігається в усіх видах діяльності, як видно на рисунку 3.2.

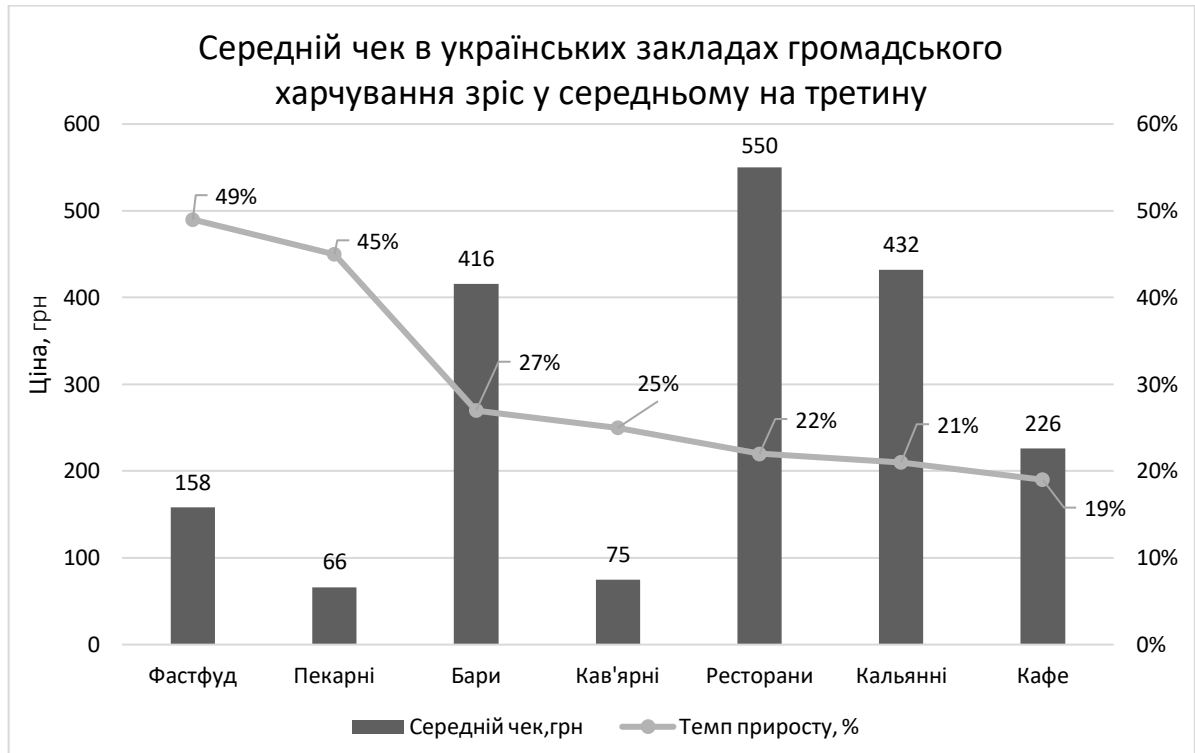


Рисунок 3.2 – Середній чек в українських закладах громадського харчування зріс у середньому на третину 2022 [80,81]

У передріздвяний період, 19-25 грудня, порівняно з минулим роком найбільше зростання доходів зафіксували фаст-фуди та кафе – на 58% та 48% відповідно. Пекарні збільшили доходи на 15%, кафе – на 10%, бари – на 5%, ресторани – на 2%. Водночас кальянні знизили виручку на 2% порівняно з минулим роком, зазначає Постер [75].

Його дані показують, що до кінця травня бари швидкого харчування, пекарні та кафе повернулися до довоєнних доходів, а ресторани, бари та кальянні досягли лютневих значень лише в листопаді.

Водночас зростання доходів відбувається переважно за рахунок інфляції, відзначають респонденти Постеру.

«З лютого по травень ми просили 50 відсотків. У травні, коли був великий наплив іммігрантів, ми перевищили показники на 20 відсотків. Потім ми підійшли до минулорічних показників. Але доходи зросли через інфляцію, тому ми перестали на це звертати увагу. Ми орієнтуємося лише на кількість гостей за місяць і середній рахунок», – коментують дослідження Артем Яценко та Василь Будурович, співвласники «Марєво» та Late Breakfast Wine&Pizza Club.

Водночас після перших масованих атак росії на українську критичну інфраструктуру в жовтні показники доходів столичних установ суттєво впали.

«Оскільки більшість ресторанів мережі розташовані в торгових центрах, немає можливості підключити генератори для продовження роботи, тому виконання відбувається лише вдень, але навіть у цей час попит падає», — цитує Постер. слова президента мережі 1708 pizza di Napoli Володимира Гнатюка.

Проте бізнес продовжує краще адаптуватися до викликів, спровокованих повномасштабною збройною агресією росії, про це заявив у своєму Telegram результати опитування Європейської Бізнес Асоціації голова Комітету ВР з питань фінансів, податкової та митної політики Данило Гетманцев. канал [76].

«У другому кварталі 2023 року: вже 68% компаній працюють на повну потужність (у першому кварталі – 54%, а в четвертому кварталі минулого року цей показник становив 44%); збільшилася кількість компаній, що працюють з обмеженнями, впала до 31% (у січні-березні – 46%); 90% виплачують заробітну плату в повному обсязі (у I кварталі - 89%); кількість компаній, які були змушені звільнитися, скоротилася до 2% (у січні-березні було 5%); кількість компаній, які мають запаси фінансової міцності лише на півроку, зменшилася з 33% до 30%, натомість 60% мають резерви на рік і більше», – написав він.

Маркетингові дослідження ресторанного сектору показали, що залежність між доходами та динамікою ринку харчування поза домом не є лінійною, оскільки на неї впливають й інші фактори.

До таких факторів належить цінова політика операторів ринку. Як зазначалося вище, ціни на страви в українських кафе та ресторанах зростають вище рівня інфляції, встановленого Державною службою статистики. Ця тенденція зменшує позитивний вплив зростання доходів населення на розвиток ринку харчування поза домом. Це також призводить до того, що сегменти ринку, які належать до різних цінових категорій, розвиваються різними темпами. Більшість українських споживачів все ще змушені економити, обираючи дешевші кафе.

Основною перешкодою для розвитку ресторанного сектору в Україні в умовах зростаючої глобалізації є відсутність франчайзингу. Недостатнє визнання прав інтелектуальної власності призводить до того, що більшість іноземних мереж швидкого харчування не поспішають приходити в Україну. Іншими основними недоліками є не лише відсутність законодавства про франчайзинг, але й незадовільний загальний бізнес-середовище, включаючи бюрократію та складну податкову систему.

З кожним роком в Україні з'являються нові форми та види громадського харчування, від фаст-фуду до ресторанів високого класу. Однак питання розвитку ресторанного сектору, темпів і динаміки зростання, попиту споживачів у контексті їхніх уподобань залишаються актуальними.

Повномасштабна війна по-різному випробовує на міцність кейтерингові компанії та служби доставки в Україні. Донедавна ринок доставки їжі перебував на підйомі, чому сприяли карантинні обмеження через пандемію коронавірусу та робота ресторанів, що працювали лише на винос: кількість замовлень на доставку додому зростала. Військове вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року перекреслило будь-які надії компаній на отримання прибутку в цій сфері, оскільки ризик повної зупинки був надзвичайно

високим. Однак ринок швидко оговтався від шоку війни і частково відновив роботу [3].

Bolt Food. Служба доставки їжі Bolt Food почала своє відновлення після війни з волонтерської роботи. У співпраці з кількома ресторанами швидкого харчування зі Львова, Києва, Одеси та Дніпра Bolt Food вдалося доставити їжу тим, хто її потребує. Незважаючи на падіння доходів на 40% порівняно з довоєнним періодом, це забезпечило основу для подальшого відродження бізнесу та збільшення замовлень. Поставки відновилися у понад 80% ресторанів, з якими компанія працювала до війни. У Києві ми відновили співпрацю з 50-60% ресторанів, а в Одесі та Дніпрі - з 70-80%. Також нам вдалося налагодити співпрацю з новими партнерами.

Glovo. Коли почалася війна, першим кроком для забезпечення безпеки співробітників було призупинення роботи компанії. Деяким працівникам допомогли переїхати в Україну, інші виїхали за кордон. Однак, незважаючи на труднощі з відновленням роботи через порушену логістику, "Глово" вирішило відновити свою діяльність. Вже 9 березня компанія повернулася до задоволення потреб клієнтів у продуктах харчування, товарах та медикаментах. Нам довелося розширити зону доставки, щоб більше людей могли скористатися послугою. Крім того, в додатку тепер можна не тільки замовити ліки, а й знайти номери телефонів лікарів для безкоштовних консультацій. У додатку також є функція сповіщення клієнтів про повітряну тривогу. Сьогодні компанія продовжує активну діяльність, фінансово підтримуючи Збройні сили та волонтерський сектор. Якщо до війни Glovo працював у 39 містах України, то до 8 червня йому вдалося відновити роботу в 31.

Дослідження Shopify показують, що потенційні клієнти перетворюються на постійних, якщо задовольнити одну ключову потребу: точно знати очікуваний час доставки. Звичайно, під час війни можна включити фактор безпеки в умови доставки і обговорити це з клієнтом. Однак, якщо доставка

здійснюється в більш-менш безпечні райони, важливо доставити товар вчасно, беручи до уваги домовленості.

Цікаво відзначити, що для 53% респондентів ціна товару є ключовим фактором, тому вони були б задоволені дещо довшим терміном доставки, але з меншою вартістю послуги. Збільшення терміну доставки може позитивно вплинути на бюджет компанії, оскільки дозволяє об'єднати кілька замовлень в одне. Близько половини онлайн-покупців час від часу аналізують ціни на доставку, а дві третини не роблять замовлення, якщо ціна доставки нижча за вартість товару.

Треба розуміти, що за час війни попит українців змінився. Зараз люди зосереджені на військових товарах. Шукають і купують все, що може допомогти військовим на фронті: буржуйки, амуніцію, спальники, намети, аптечки тощо. Для задоволення своїх базових потреб люди частіше замовляють подушки, ковдри, матраци, одяг, зоотовари тощо. Найбільшою популярністю користуються всі товари з патріотичною символікою: від навушників до прикрас [3].

Наповнення замовлення залежить не лише від потреб клієнтів, а й від того, що є в наявності. Адже бувають перебої з поставками від виробників, що працюють в небезпечних регіонах. Про це пише LIGA.Life у своєму огляді. Наприклад, у магазинах "Сільпо" на полицях іноді закінчується сіль і гречана крупа, але поставки хліба поступово відновлюються. На початку війни люди здебільшого купували товари з тривалим терміном зберігання: крупи та консервацію.

Наприклад, попитом у додатку Glovo зараз користуються овочі та фрукти, алкогольні напої, молочні продукти, солодощі та солодкі води, вода, м'ясні продукти, товари для дому тощо. Продукти деяких брендів, які зникли з ринку, замінюються аналогічними товарами. Очікується, що після перемоги України ринок поставок буде насичений замовленнями на товари для реконструкції та ремонту, від вікон до будівельної техніки.

Індустрія доставки їжі в Європі поділяється на два основні сегменти: доставка продуктів і доставка їжі. Вплив онлайн-доставки їжі на сектор доставки продуктів вже очевидний. У сфері швидкої комерції в Європі працюють понад 10 компаній зі схожими бізнес-моделями [3].

Гравці чистої швидкої комерції, зокрема Getir, Gorillas, Flink і Zapp, отримали значні інвестиції для розширення своєї діяльності та, здається, мають перевагу на ринку. Агрегатори, такі як Just Eat або Uber Eats, також можуть конкурувати, включивши темні магазини в свої існуючі операції.

Інтернет-доставка їжі в Європі швидко змінюється, оскільки нові платформи конкурують за ринки та клієнтів. Незважаючи на те, що ці платформи приваблюють значні інвестиції та високі оцінки, вони також зробили доставку їжі зручнішою та розширили різноманітність доступних варіантів доставки.

Спочатку споживачі могли розміщувати замовлення через сторонні платформи або «агрегатори», такі як Just Eat і Takeaway.com, які стягували плату за представлення меню ресторану та приймання замовлень. Нещодавно з'явилися такі торгові майданчики, як Uber Eats, Deliveroo та Glovo, що дозволяє ресторанам без власного кур'єрського персоналу пропонувати послуги доставки, сплачуючи комісію за доступ до мережі кур'єрів.

Віртуальне керування та розміщення замовлень зробили революцію в службах доставки в Європі завдяки значному зростанню харчової промисловості.

Галузь доставки їжі в Європі класифікується на основі платформ, а саме веб-сайтів і програм. Із зростанням цифрової трансформації та нижчою ціною мобільних пристроїв мобільні додатки стали поширеними на ринку, надаючи клієнтам дешевші та менш трудомісткі варіанти харчування, мінімізуючи фізичний контакт.

У результаті очікується, що зростання кількості мобільних додатків матиме значний вплив на ринок онлайн-послуг доставки їжі. Зростання

сегмента доставки їжі можна пояснити зростанням поширення смартфонів у поєднанні з технологічним прогресом, таким як мережі 4G і 5G. Крім того, багато ресторанів пропонують знижки клієнтам, які замовляють їжу за допомогою мобільних додатків.

Зростаюча обізнаність споживачів про цифрові платежі сприяє прийняттю онлайн-платежів

Метод онлайн-оплати означає домінування на ринку доставки їжі в Європі. Завдяки технологічному прогресу онлайн-платежі стали безпечнішими, надійнішими та зручнішими для клієнтів, що призвело до збільшення їх популярності на ринку. Швидкість, безпека, простота використання, зниження транзакційних витрат і економія часу, які забезпечують онлайн-платежі, сприяють зростанню цього сегменту.

Розширення європейського ринку доставки їжі для онлайн-платежів також обумовлено розширеним доступом до мережевого банківського обслуговування та цифрових засобів, які надають державні та приватні гравці. Крім того, очікується, що доступність численних знижок і пропозицій, пов'язаних з онлайн-платежами, сприятиме прийняттю цього методу оплати.

3.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Систематизацію впливу чинників зовнішнього середовища підприємства було виконано за допомогою PEST та EFAS аналізів. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [82].

Першим етапом PEST-аналізу є відбір експертів, які в подальшому будуть оцінювати вплив і вагомість факторів. Експерти відбиралися методом снігової кулі [83].

Метод опитування експертів – неструктуроване інтерв'ю, під час якого оцінювалися фактори, їх вплив і рекомендувалися особи-експерти.

Отже, склад експертів мав такий вигляд:

- 1 експерт – провідний консультант дирекції з питань зовнішньоекономічної діяльності Торгово-промислової палати України;
- 2 експерт – начальник управління стратегічного планування та прогнозування економічного розвитку Дніпропетровської області;
- 3 експерт – незалежний експерт ринку ресторанних послуг України;
- 4 експерт – експертка ресторанного консалтингу з Bureau Business Ideas.
- 5 експерт – експерт з питань брендингу та клієнто-орієнтованого підходу ринку ресторанних послуг

Вплив фактору оцінювався від 1 – найменший вплив до 3 – найсильніший вплив. Напрямок впливу оцінювався або -1 (негативний вплив – загроза), або +1 (позитивний вплив – можливість).

Можливість зміни фактору оцінювалася за 5-тибальною шкалою де 1 – найменша ймовірність зміни фактору, 5 – найбільша ймовірність зміни фактору [82].

Результати PEST-аналізу, а саме відповідна реакція підприємства на вплив зовнішніх факторів, представлені в таблиці 3.1.

Було детально оцінено чинники макросередовища, а саме вплив політико-правових, соціальних, економічних та технологічних змін на діяльність підприємства та особливості вирішення управлінської проблеми.

Таблиця 3.1 – PEST - аналіз McDonald's [84]

Політичні чинники, що впливають на McDonald's (P)	Економічні фактори, що впливають на McDonald's (E)
<p>Політичні фактори можуть створювати для компаній як можливості, так і загрози. Ці фактори також відіграють вирішальну роль у їхній діяльності та продуктивності. McDonald's представлена в 118 країнах і територіях, тому на неї поширюється багато правил. У деяких країнах правила охорони здоров'я та гігієни суворі, і ресторан повинен їх дотримуватися.</p> <p>Двома основними наслідками порушення відповідних правил і норм є втрата грошей і шкода репутації бренду.</p> <p>Однак варто зазначити, що McDonald's працює в усіх найбільших країнах світу. Деякі з цих країн мають дуже стабільне політичне середовище, що полегшує їм роботу та отримання прибутків. Діяльність у політично стабільних країнах дозволяє їй зосередитися на тому, що вона вміє найкраще, не турбуючись про негайну адаптацію до змін.</p>	<p>Економічна криза може вплинути на ефективність McDonald's. Крім того, він може різко зрости через хороші економічні умови. Майденберг (2020) повідомляє, що глобальні продажі ресторану впали на 22% через економічну зупинку в усьому світі. Високий рівень безробіття в кожній країні та на території, де вона працює, завдає їй шкоди, оскільки багато людей можуть вирішити їсти вдома, а не їсти «Біг Мак».</p> <p>Так само висока орендна плата в таких країнах, як Велика Британія та США, впливає на норму прибутку McDonald's.</p> <p>Однак варто зазначити, що завдяки своїй цінності та доступній ціновій стратегії він добре позиціонується, щоб протистояти економічним викликам.</p>
Соціальні фактори, що впливають на McDonald's (S)	Технологічні чинники, що впливають на McDonald's (T)
<p>McDonald's має близько 34 000, які щодня обслуговують понад 69 мільйонів людей у всьому світі (McDonald's, 2022). Це свідчить про високий попит на продукцію McDonald's.</p> <p>McDonald's обслуговує місцеві смаки з регіональними варіаціями. Наприклад, McSpicy Paneer в Індії, Ebi burger в Гонконгу, Panzerotti в Італії, McVegan у Фінляндії та Швеції та Corn Pie в Таїланді, Житній зі свининою та соусом із хрінном в Україні – це деякі приклади зусиль ресторану, які намагаються задовольнити регіональні потреби. Варто зазначити, що хоча картопля фрі та гамбургери популярні на Заході, у деяких азійських країнах вони переживають важкі часи.</p> <p>Споживачі стають все більш уважними до свого здоров'я та стурбовані тим, що вони вводять у свій організм. Сьогодні багато людей шукають продукти харчування та напої з низьким вмістом вуглеводів і цукру. Хоча McDonald's докладає всіх зусиль, щоб задовольнити ці вимоги, його меню є менш бажаним варіантом для багатьох людей, які харчуються здоровим харчуванням.</p>	<p>McDonald's змінив деякі свої процеси за допомогою передових технологій. Наприклад, кіоски самообслуговування розміщуються по всьому світу.</p> <p>Придбання подібним чином має допомогти ресторану замінити людські сервери на голосову технологію в його технологія продажу. Однак варто зазначити, що використання технологій може призвести до звільнення багатьох співробітників McDonald's.</p> <p>Розвиток персонального електротранспорту, який дозволить здійснювати доставку на новому рівні.</p>

Наступник кроком до отримання результатів PEST-аналізу це його проведення, виконуючи розрахунки з оцінки кожного фактора, що впливає на підприємство. Експертами для проведення PEST аналізу виступили експерти асоціації роздрібної торгівлі, фахівці у сфері оглядів ринку фастфуд.

Таблиця 3.2 – Проведення PEST-аналізу для McDonald's

Опис фактору	Експертні оцінки (вплив)					Середня оцінка впливу факторів	Напрямок впливу	Експертні оцінки (зміна)					Середня оцінка зміни факторів	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Політичні фактори														
1. Підвищення контролю за дотриманням екологічних та санітарних норм	2	2	1	3	2	2	+1	5	4	4	3	5	4,2	+0,23
2. Подальша стабілізація економіки країни	3	2	3	3	2	2,6	+1	2	1	2	3	4	2,4	+0,17
3. Реорганізація системи контролю підприємств ресторанного бізнесу	3	3	2	3	2	1,4	-1/+1	2	3	2	3	3	2,6	-/+0,1
4. Швидка зміна законів, що впливають на функціонування ресторанного бізнесу країни	2	3	2	2	2	2,2	-1	3	4	3	4	4	3,6	-0,21
5. Зростання воєнної агресії з боку російської федерації	1	3	2	2	2	2	-1	4	4	5	4	3	4	-0,21
Економічні фактори														
1. Ревальвація гривні	3	2	3	3	3	2,8	-1	3	3	3	2	2	2,6	-0,19
2. Вплив пандемії COVID-19 та наслідків війни на світову економіку	3	3	3	3	3	3	-1	5	5	5	4	5	4,8	-0,39
3. Нестабільні ціни на комунальні послуги	1	3	1	2	1	1,6	-1	4	4	5	5	4	4,4	-0,19
4. Зростання частки імпорту удвічі	3	2	2	2	1	2	-1	4	4	3	3	4	3,6	-0,19
5. Підвищення логістичних тарифів	2	2	3	3	2	2,4	-1	2	2	1	3	4	2,4	-0,15
Соціально-культурні фактори														
1. Імідж ринку фаст-фуду як шкідливого	1	1	2	2	1	1,4	-1	3	4	4	3	3	3,4	-0,13
2. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування	3	3	3	3	3	3	-1	4	4	5	3	4	4	-0,32
3. Обов'язкове доповнення меню стравами здорового харчування	2	2	2	3	1	2	+1	3	4	5	5	5	4,4	+0,24
4. Значне зменшення попиту на продукцію McDonald's через бойові дії	3	3	2	3	2	2,6	-1	3	3	2	4	2	2,2	-0,15
Технологічні фактори														
1. Сучасність технічного обладнання виробництва	1	1	2	3	3	2	+1	3	3	4	3	3	3,2	+0,17
2. Звільнення багатьох співробітників через автоматизацію виробництва	2	2	2	1	2	1,8	-1/+1	1	1	2	3	3	2	-/+0,1
3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки	3	3	2	2	3	2,6	+1	3	4	4	3	2	3,2	+0,22
4. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій	3	3	2	2	3	2,6	+1	1	1	2	3	1	1,6	+0,11
Всього						37,4								

Після проведення PEST-аналізу необхідно проаналізувати відповідну реакцію підприємства на вплив зовнішніх факторів. Результати представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати PEST-аналізу для McDonald's

Фактор	Зважена оцінка	Відповідна реакція
Політичні фактори		
1. Підвищення контролю за дотриманням екологічних та санітарних норм	+0,23	Продовження участі в кампанії зі зменшення пластику, шкідливих відходів, енергозбереження.
2. Стабілізація економіки країни	+0,17	Підтримання економіки шляхом своєчасного сплачення податків, участь в програмах інвестування задля покращення економіки країни.
3. Реорганізація системи контролю підприємств ресторанного бізнесу	-/+0,1	Вчасно сплачувати податки, неможливо зменшити вплив цього фактору.
4. Швидка зміна законів, що впливають на функціонування ресторанного бізнесу країни	-0,21	Гнучка політика ведення бізнесу та адаптивність до складних зовнішніх умов з боку підприємства.
5. Зростання воєнної агресії з боку російської федерації	-0,21	Оновлення протоколів безпеки до максимально можливого рівня.
Економічні фактори		
1. Ревальвація гривні	-0,19	Відшкодування збитків за рахунок збільшення вартості виробів на окремому ринку.
2. Вплив пандемії COVID-19 на світову економіку	-0,39	Робота згідно з вимогами карантинних умов для експорту та імпорту, заміщення інших виробників у експорті та імпорті.
3. Нестабільні ціни на комунальні послуги	-0,19	Робота з економією, встановленням сонячних батарей та інших альтернативних джерел електричної енергії.
4. Зростання частки імпорту удвічі	-0,19	Створення сприятливих умов роботи на внутрішньому ринку, включаючи перегляд цінової політики.
5. Підвищення логістичних тарифів	-0,15	Особливу увагу приділяти іншим видам транспортування – морському транспорту тощо.
Соціально-культурні фактори		
1. Імідж ринку фаст-фуду як шкідливого	-0,13	Зміни іміджу підприємств та галузей загалом у зв'язку з комунікаційною політикою підприємства з використанням ЗМІ.
2. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування	-0,32	Впровадження меню зі здорового харчування, підтримання тенденції для розширення клієнської бази та потенційних клієнтів.
3. Обов'язкове доповнення меню стравами здорового харчування	+0,24	Введення «здорових» страв та напоїв, що допоможуть збільшити частку клієнтів, які раніше не відвідували McDonald's.

Кінець таблиці 3.3

4. Значне зменшення попиту на продукцію McDonald's через бойові дії	-0,15	Розробка стратегії уможливлення доставки продуктів харчування мирному населенню та військовослужбовцям і умовах надзвичайних ситуацій, допомога співробітникам для збереження їх життя
Технологічні фактори		
1. Сучасність технічного обладнання виробництва	+0,17	Підтримання та відсоткового рівня сучасного обладнання на виробництві
2. Звільнення багатьох співробітників через автоматизацію виробництва	-/+0,1	Підтримання сучасних технологій з погляду на необхідність людських кадрів у закладах харчування з метою отримання балансу між ними
3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки	+0,22	Слідкування за країнами, де автоматизація має вищий та сучасніший відсоток, схиляючи виробництво до створення схожих інновацій
4. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій	+0,11	Більша концентрація співробітників на приготування страв у ресторані, ніж на обслуговування, можливість збільшення кількості автоматів самообслуговування для збільшення середнього чека та кількості відвідувань.

Політичні фактори. Експерти вважають, що найбільш негативними факторами впливу є швидка зміна законів, що впливають на функціонування ресторанного бізнесу країни та зростання воєнної агресії з боку російської федерації, а найбільш позитивним фактором впливу є підвищення контролю за дотриманням екологічних норм.

Економічні фактори. На думку експертів, що фактором, який має найбільший негативний вплив є вплив пандемії COVID-19 на світову економіку, а найменш негативний – підвищення логістичних тарифів.

Соціально-культурні фактори. Експерти зазначають, що сьогоднішній імідж ринку фаст-фуду як шкідливого негативно позначається на тенденції до припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування, а обов'язкове доповнення меню стравами здорового харчування, навпаки, позитивно позначається на можливості збільшити частку клієнтів, які раніше не відвідували McDonald's.

Технологічні фактори. Експерти наголошують, що найперспективнішим напрямком руху є автоматизація виробничих процесів, що дозволить покращити та підвищити якість та ефективність виробництва.

EFAS-аналіз є етапом аналізу зовнішніх факторів, що впливають на стан досліджуваного об'єкта [85].

Визначимо дві групи факторів впливу: можливості та загрози. Після чого кожному з факторів припишемо вагове значення та бальну оцінку. Результатом цього аналізу буде оцінка ступеня реакції підприємства на поточні чинники довкілля. Зважена оцінка складає -0,02 – це означає, що загрози переважають над можливостями та реакція підприємства знаходиться на відповідному рівні. Підприємство залежить від зовнішнього середовища.

Експертами для проведення EFAS аналізу виступили експерти асоціації роздрібної торгівлі, фахівці у сфері оглядів ринку фастфуд.

Таблиця 3.4 – EFAS-аналіз впливу зовнішнього середовища McDonald's

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Підвищення контролю за дотриманням норм харчової продукції підприємств ресторанного бізнесу	0,1	3	0,3
2. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій	0,2	4	0,8
3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки	0,2	4	0,8
Усього:	0,5		1,9
Загрози			
1. Вплив пандемії COVID-19 та наслідків війни на світову економіку	0,3	-4	-1,2
2. Кількість конкурентів	0,05	-3	-0,15
3. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування	0,15	-2	-0,3
Усього:	0,5		-1,65
Загальна оцінка:			0,25

Основними загрозами є вплив пандемії COVID-19 на світову економіку та наслідків війни на світову економіку та припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування. Необхідно поступово пристосовуватися до нових умов праці зважаючи на нові закони та правила ведення бізнесу в країні.

3.3 Опис цільових груп стейкхолдерів та конкурентів

Характеристика внутрішніх стейкхолдерів McDonald's. Основними внутрішніми зацікавленими сторонами McDonald's є керівництво, співробітники та акціонери. Керівну команду очолюють президент і головний виконавчий директор, яких підтримують кілька виконавчих віце-президентів і старших віце-президентів. Вони дуже потужні та визначають майбутні напрямки компанії [86,87].

McDonald's є одним з найбільших роботодавців у світі. У ньому працює величезна кількість людей по всьому світу. Співробітники знаходяться в авангарді його діяльності, і задоволеність клієнтів значною мірою залежить від їх доброзичливого та професійного обслуговування. Вони надають різноманітні послуги, включаючи приготування їжі, обслуговування, прибирання та багато іншого. Дійсно, вони є основою компанії; без них він не існував би в нинішньому вигляді. Однак Alfonseca (2021) повідомляє, що деякі її співробітники протестували в США через погані умови праці та низькі зарплати.

Акціонери є важливими зацікавленими сторонами McDonald's. Акціонери – це, як правило, група людей/організацій, які інвестують у компанію та натомість отримують права власності. Варто зазначити, що організаційні акціонери McDonald's мають більшу владу над індивідуальними, оскільки вони володіють більшістю акцій.

Приблизно 93% ресторанів McDonald's у всьому світі належать і управляються франчайзі, які є незалежними місцевими власниками бізнесу

(McDonald's, 2022). Ці франчайзі інвестували мільйони доларів у свої ресторани, а це означає, що вони хочуть бачити хорошу віддачу від своїх інвестицій. Тому вони зацікавлені в тому, щоб McDonald's був максимально прибутковим і безпечним.

Характеристика зовнішніх стейкхолдерів McDonald's. Основними зовнішніми зацікавленими сторонами McDonald's є клієнти, постачальники, уряди та місцеві громади. Клієнти надзвичайно важливі, оскільки існування компанії залежить від кожного клієнта, якого вона обслуговує. Щодня він обслуговує близько 3,5 мільйонів клієнтів у Великобританії та понад 69 мільйонів по всьому світу (McDonald's, 2022). Однак його клієнтська база в США поступово зменшується. Подібним чином його привабливість для міленіалів також не перетинає [86,87].

McDonald's співпрацює з низкою постачальників, щоб закупити як продовольчі, так і непродовольчі товари для ведення своєї діяльності. Постачальники дуже важливі, оскільки вони допомагають бізнесу процвітати, забезпечуючи його такими необхідними матеріалами. Наприклад, Lopez Foods постачає McDonald's яловичину, перевірену USDA, у США. Подібним чином Кенні Лонгакер, Френк Мартінез і Keystone Foods постачають широкий асортимент товарів для підтримки роботи ресторану. Варто зазначити, що McDonald's проводить політику підтримки довірчих відносин з постачальниками. Ці довірчі стосунки є життєво важливими, оскільки затримка або низька якість сировини може погано вплинути на McDonald's.

McDonald's також співпрацює з деякими іншими зацікавленими сторонами. Наприклад, він залучає експертів із різних секторів, місцевих громад, неурядових організацій тощо. Відносини з цими зацікавленими сторонами допомагають цьому багатьма різними способами. Наприклад, у 2010 році експерти Всесвітнього фонду дикої природи (WWF) провели незалежний аналіз ланцюга постачання McDonald's, щоб допомогти йому

визначити сировину, яка представляє найбільші можливості сталого постачання для нього.

Протягом багатьох років McDonald's став членом ряду неурядових організацій, напр. Alliance for a Healthier Generation, WWF's Bioplastic Feedstock Alliance та Global Food Safety Initiative для сприяння глобальним зусиллям із вирішення соціальних та екологічних проблем. У 2013 році було створено Глобальну раду лідерів спільноти, щоб покращити відносини з громадами в усьому світі шляхом надання допомоги у разі стихійних лих і благодійних пожертвувань. McDonald's стикається з кількома конкурентами, які щодня кидають йому виклик на глобальних ринках.

Таблиця 3.5 – Конкуренти компанії McDonald's [88,89,90,91,92,93,94,95, 96]

Підприємство	Фактор	Маркетингова діяльність	Продукція	Фінанси (оборот за рік)	Персонал (кількість)	Менеджмент персоналу
Doner King		Компанія на етапі досягаторства, і на активний маркетинг тут немає ні часу, ні потреби.	Streetfood: Шаурма, гамбургери, супи, десерти, салати, напої	Виручка виростає щомісяця на 12-18% при обсязі продажів в 300-400 одиниць в день.	150 осіб	Співробітник повинен привітатися, дізнатися потреба, передати замовлення, побажати приємного апетиту
KFC		Образ Полковника Сандерса є найважливішим символом - «міжнародним символом гостинності» фірми. Для дитячої аудиторії був створений талісман Chicky («Курчатко»), молодий мультиплікаційний курча. Маркетинг компанії більшою мірою орієнтований на сімейні концепції	Страви із курки, сендвічі, салати, десерти	38 млрд долларів (2019)	820 тис.	Рушійною силою компанії є особисто зацікавлені співробітники. Проводяться: акції - майстер-класи, тренінги, зустрічі з вченими, семінари, організують спеціалізовані лекції та різні волонтерські програми. Статут організації: етичний кодекс поведінки, посадові регламенти та інструкції, виробничі норми, інструкції, а також в набір інструментів трудової мотивації і стимулювання саморозвитку співробітників
Крила		У фірмових торговельних точках, представлена продукція ТМ "Наша Ряба" і асортимент інших торгових марок, що належать компанії.	Крильця, Суші, Бургери, Турбіни, Снеки, Картопля, Салати, Десерти, Напої	За рік продано: 149 426 Порцій крилець, 945 420 бургерів, 151 635 фірмових турбін, 351 384 наборів суші, 23 507 італійських піц, 406 695 літрів напоїв. Роялті - 2%. Обсяг інвестицій - від 450 000 грн	До 250 осіб.	Менеджмент мережі відзначає, що успіх формату «Крила» - в оригінальності меню і операційної ефективності, яка дозволяє утримувати мінімальні ціни для споживача, при збереженні високої якості продукції.

Кінець таблиці 3.5

Mister Cat	Три головні принципи «Mister Cat» - доступно, швидко і смачно. «Mister Cat» - це ресторани для дружніх зустрічей, корпоративів, днів народжень. Для компаній розроблені спеціальні сети і вигідні пропозиції. «Mister Cat» йде в ногу з часом і слід останнім модним віянням і трендам. Саме тому команда мережі регулярно оновлює меню, доповнюючи його найактуальнішими і затребуваними позиціями ринку.	Піца, суші, сендвічі та багато іншого	Розмір статутного капіталу 6 000 000,00 грн.	До 300 осіб	Ресторанне обслуговування
------------	--	---------------------------------------	--	-------------	---------------------------

Розглянемо варіанти доставки за кожним конкурентом до повномасштабного воєнного вторгнення РФ на територію України та після.

1) До повномасштабного воєнного вторгнення РФ на територію України, Doner King співпрацював з службою доставки Glovo та мав власну доставку.

Наразі, на сайті Doner King вказано, що вони здійснюють доставку лише по місту Українка і Обухівському району Київської області, у додатку Glovo зазначено що цей заклад закритий. [98,99].

2) У 2020 році мережа ресторанів швидкого харчування KFC розширила можливості доставки додому, співпрацюючи з Raketa [100,101,102].

Відтоді доставка страв KFC додому була можлива в 4 міста України:

- Київ (Glovo, MENU.ua, Raketa)
- Харків (Glovo, MENU.ua)
- Дніпро (Raketa, Glovo, MENU.ua)
- Павлоград (Raketa)

Усі три компанії Glovo, MENU.ua та Raketa у зв'язку з тодішньою епідеміологічною ситуацією збільшили кількість кур'єрів та посилили заходи безпеки.

Партнери зосереджувались на якнайшвидшій доставці. Функція безконтактною подачі замовлень за безготівковим розрахунком була доступна для користувачів Glovo, MENU.ua та Raketa.

У KFC можна було замовити всі перші страви та напої в пляшках, за винятком салатів, молочних коктейлів, морозива та десертів із льодом та напоїв на розлив.

Наразі, доставка з ресторанів KFC здійснюється сервісами Glovo та Bolt Food [100,101,102].

3) Раніше, Крила працювали на власну доставку кожен день з 10:00 до 21:30 (Бровари, Миколаїв, Кропивницький, Хмельницький). Оформити замовлення можна бцло на сайті або по телефону до 20:00, доставка працювала до 21:30.

У випадку замовлення через сайт, оператор зв'яувався для підтвердження замовлення та уточнення адреси. Також, Крила співпрацювали з доставкою Glovo [103,104].

Наразі, доставка з ресторанів Крила або недоступна, або здійснюється маленькими локальними сервісами доставки в різних містах.

4) Доставка Mister Cat раніше здійснювалась самим закладом у місті Київ та за допомогою сервісу доставки Glovo на всій території України [105,106].

Наразі, доставка будь яким сервісом з ресторанів Mister Cat відсутня.

Отже, було складено павутинку варіації доставки конкурентів McDonald's до повтомасштабного вторгнення РФ на територію України та показано на рисунку 3.3.

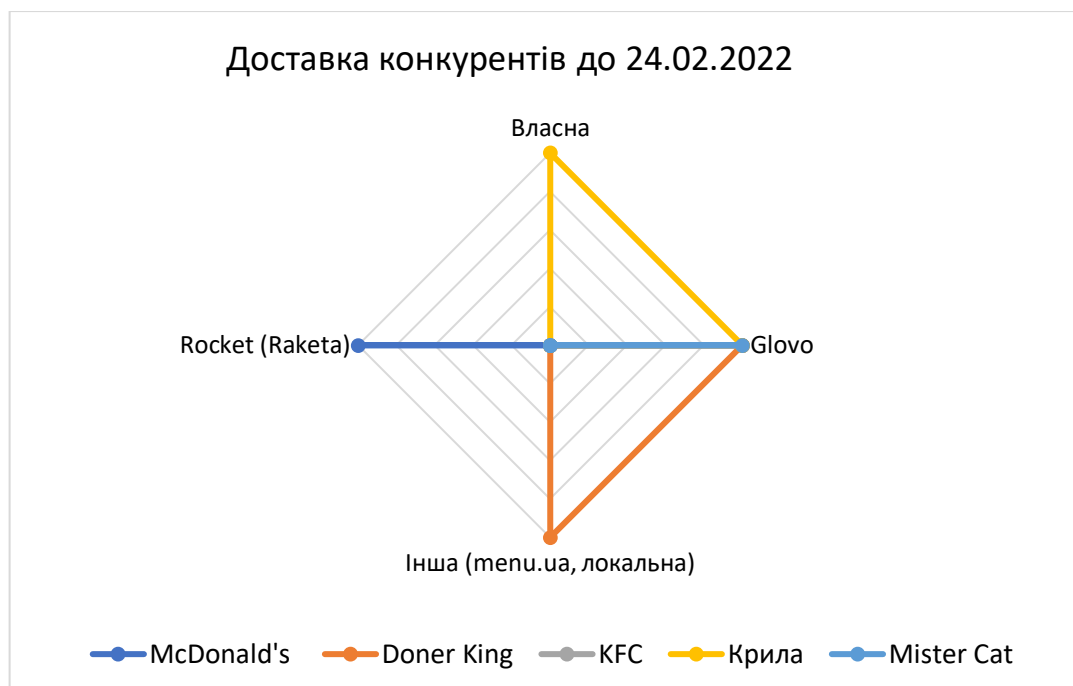


Рисунок 3.3 – Доставка конкурентів McDonald's до повномасштабного вторгнення рф на територію України

На рисунку 3.4 зображено зміну варіації доставок конкурентів після повномасштабного вторгнення рф на територію України.

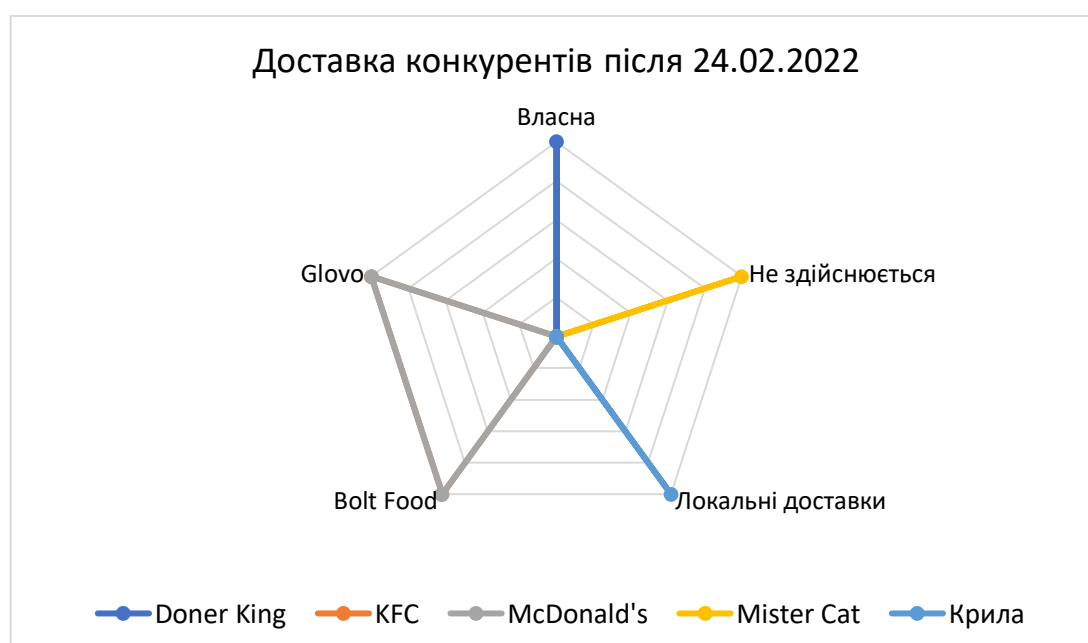


Рисунок 3.4 – Доставка конкурентів McDonald's після повномасштабного вторгнення рф на територію України

Також, було проведено конкурентний аналіз основних гравців на досліджуваному ринку України на основі експертної оцінки компанії за визначеними факторами та побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності – це метод, який дозволяє швидко проаналізувати конкурентоспроможність продукту компанії в порівнянні з основними конкурентами та розробити ефективні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції [97].

Суть методу полягає в порівняльній оцінці ключових характеристик продукту компанії та її конкурентів і подальшій візуалізації результатів порівняння у вигляді багатокутника. Кожна площина багатокутника представляє окрему характеристику продукту, за якою проводиться порівняльна оцінка.

Етапи побудови багатокутника конкурентоспроможності:

1) Визначення найважливіших критеріїв товару компанії, які впливають на прихильність і задоволеність продуктом, прибуток від продажу продукту і привабливість продукту для цільового ринку.

2) Оцінка конкурентоспроможності товару компанії та товару конкурентів за 10-бальною шкалою, де 1 - найнижчий бал, а 10 - найвищий;

3) Розробка плану дій для підвищення конкурентоспроможності продукту на основі критеріїв, які є нижчими, ніж у конкурентів.

Для оцінки використовувалася наступна шкала конкурентоспроможності за кожним фактором:

1 бал - низька

2 бали - нижче середнього

3 бали - середня

4 бали - вище середнього;

5 балів - висока.

Експертами проведеного конкурентного аналізу виступили експерти, що здійснювали оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства. На рисунку 3.5 показано створений багатокутник конкурентоспроможності на основі проведеного конкурентного аналізу.

Таблиця 3.6 - Конкурентний аналіз компанії McDonald's

Фактор	McDonald's	Doner King	KFC	Крила	Mister Cat
Впізнаваність бренду	10	5	9	5	8
Ціна	6	8	7	7	8
Широта асортименту	10	7	9	7	8
Просування та позиціонування	10	8	9	6	7
Соціальна активність	10	5	9	7	7
Лояльність до бренду	10	6	9	6	8
Ефективність та результат	10	5	10	5	7
Сервіси доставки	7	4	7	3	3
Всього	73	48	69	46	56

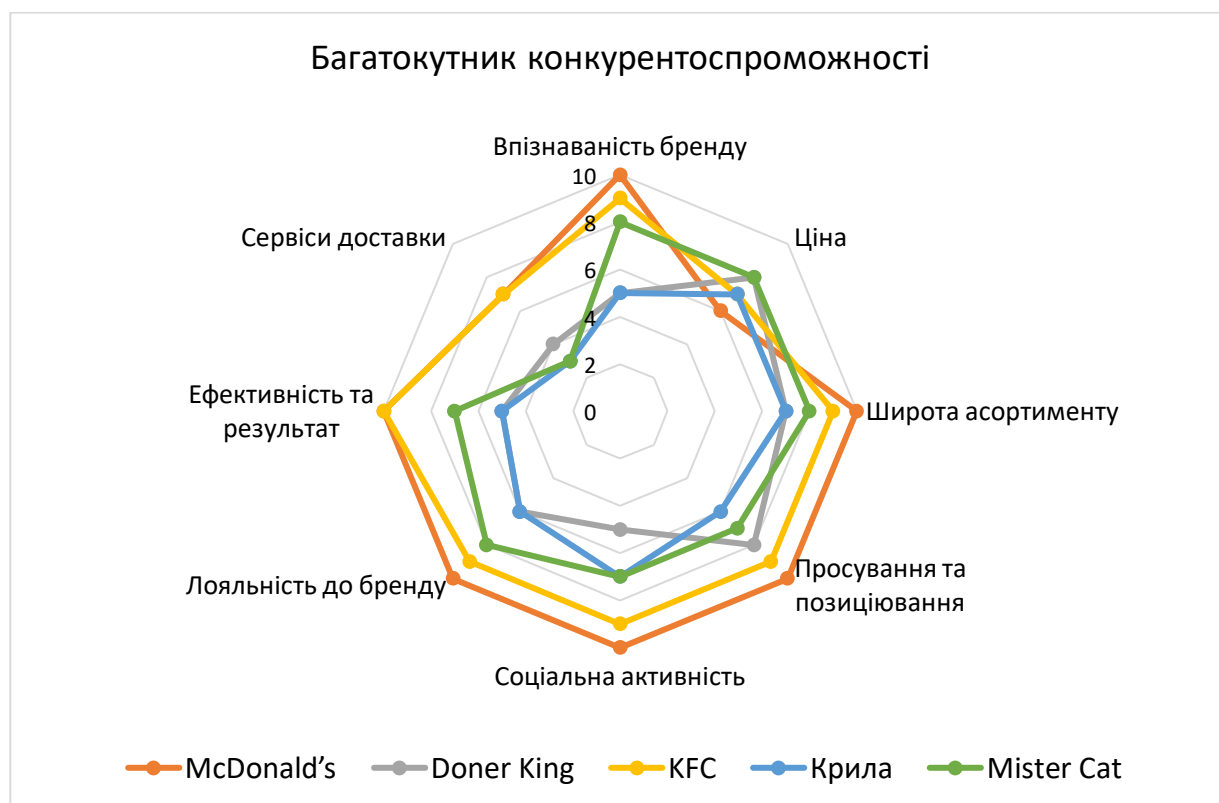


Рисунок 3.5 – Багатокутник конкурентоспроможності McDonald's

Розроблений конкурентний аналіз показав, що McDonald's потрібно:

- моніторити ціни ринку;
- переглядати ціноутворення на товари;
- досліджувати аргументованість наявних цін;
- переглянути меню за питання долучення позицій «здорового харчування»;
- розробити меню після аналізу позицій конкурентів;
- провести дослідження шляхом опитування споживачів щодо позицій, які необхідні у першу чергу.

3.4 Ситуаційний аналіз підприємства

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналіз фокусується на сильних і слабких сторонах внутрішнього середовища та можливостях і загрозах зовнішнього середовища.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлення зв'язків між ними, які потім можуть бути використані для формулювання стратегії організації [107].

Для вивчення бізнес-середовища, правових умов, сильних і слабких сторін "МакДональдз" та складних взаємозв'язків досліджуваних факторів проведемо SWOT-аналіз.

Також, було проведено комплексний аналіз сприятливих можливостей і загроз, поєднуючи ймовірність реалізації фактора протягом року з важливістю його впливу на організацію.

Параметри було оцінено за 10-бальною шкалою у вигляді таблиці.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз компанії McDonald's

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Робота за моделлю франшизи. 4. Рівень впізнаваності бренда. 5. Соціально відповідальна компанія.	1. Висока плинність кадрів. 2. Великий перелік умов щодо дотримання франшизи. 3. Низький рівень задоволеності сервісами доставки.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Підвищення контролю за дотриманням норм харчової продукції підприємств ресторанного бізнесу. 2. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій. 3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки.	1. Вплив пандемії COVID-19 та наслідків війни на світову економіку. 2. Кількість конкурентів. 3. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування.

Після того, як визначено конкретний перелік слабких, сильних сторін, загроз і можливостей організації, наступним кроком є встановлення зв'язків між ними.

Для цього створюється наступна матриця SWOT (див. Таблицю 3.3). Після встановлення зв'язків між сильними сторонами, слабкими, можливостями та загрозами, проведемо дослідження впливу між можливостями та загрозами у вигляді таблиці використовуючи наступні показники.

1-0,7 - сильна взаємозалежність.

0,7-0,4 - середня взаємозалежність.

0,4-0,1 - слабка взаємозалежність.

0 - відсутня.

Таким чином, традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє детально дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище.

Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, мають стати ефективні рішення щодо відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої,

середньої та сильної) відповідно до сигналу (слабкого, середнього або сильного) зовнішнього середовища.

Таблиця 3.8 – Матриця SWOT - аналізу McDonald's

	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення контролю за дотриманням норм харчової продукції підприємств ресторанного бізнесу. 2. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій. 3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив пандемії COVID-19 та наслідків війни на світову економіку. 2. Кількість конкурентів. 3. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Робота за моделлю франшизи. 4. Рівень впізнаваності бренда. 5. Соціально відповідальна компанія. 	<p>За рахунок виробництва якісної продукції та використання альтернативних джерел енергії для її вироблення можливо буде покращити імідж компанії стосовно екологічної відповідальності та свідомості. Також, використовуючи свої сильні сторони разом з можливостями компанія зможе використовувати новітні технології для покращення ситуації зі слабкими сторонами та, тим самим, тестувати які саме технології допоможуть перетворити слабкі сторони на сильні, посилюючи відносини з партнерами та сервісами доставки у тому числі.</p>	<p>Оскільки ціни на продукцію стандартизовано, тому за рахунок додавання в меню здорової їжі, що розширить коло потенційних і реальних споживачів та збільшить прибуток компанії. Також переміщення частини ресторанів у більш вишукані місця та створення для них окремої цінової політики, призведе до сприйняття компанії не тільки як звичайного ресторану швидкого харчування, а й як ресторан вищої якості, завдяки якому без фінансових втрат покращується імідж компанії. Вирішення запитання щодо зниження доходів компанії через високі інвестиції в рекламу буде вирішене за рахунок розширення кола споживачів.</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока плинність кадрів. 2. Великий перелік умов щодо дотримання франшизи. 3. Низький рівень задоволеності сервісами доставки. 	<p>Великою перспективою є додання у меню продукції зі здорового харчування, що зможе розширити коло потенційних та реальних споживачів, збільшивши прибутки компанії, а також перенесення деяких ресторанів в більш фешенебельні місця і розроблення для них окремої цінової політики приведе до прийняття компанії не тільки як закладу швидкого харчування, а й ресторану вищого класу. Автоматизація виробничих процесів разом з появою електромобілів у вільному доступі потенційно покращить сервіси доставки та замінить час очікування доставки клієнтом.</p>	<p>Використовуючи свої сильні сторони і можливості, а також обравши вигідну стратегію компанія може успішно подолати загрози, а слабкі сторони перетворити в переваги.</p>

Також було проведено кореляційний SWOT-аналіз, де було визначено рівень взаємозв'язку сильних, слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз відповідно (Додаток Г таблиця 1).

На рисунку 3.6 показано, що найбільша кореляція між сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами проходить саме на лінії ST.

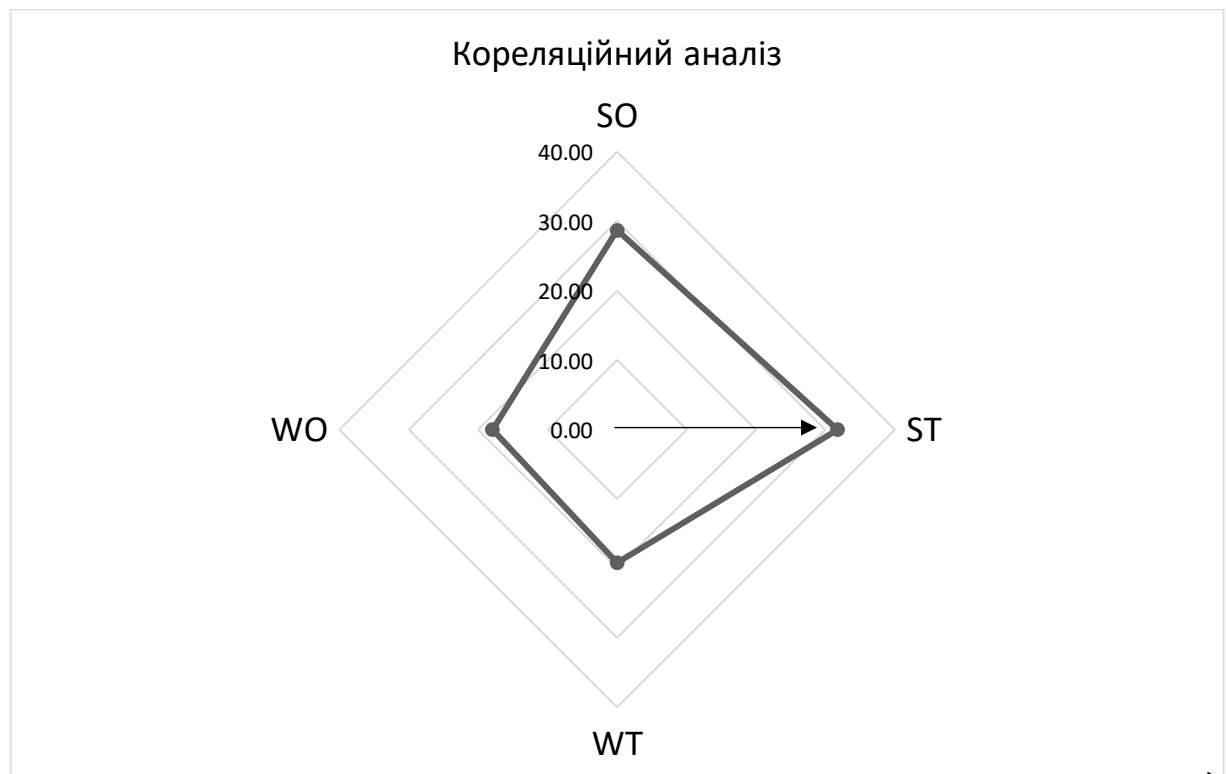


Рисунок 3.6 – Кореляційний аналіз McDonald's

Таким чином, розглянувши слабкі і сильні сторони McDonald's, проаналізувавши загрози та можливості, можна зробити наступні висновки:

- за рахунок покращеного іміджу компанії можливо збільшити частку ринку;
- несприятливий вплив продукції на організм людини можна покращити за рахунок підвищення якості продукції;
- додання у меню продукції зі здорового харчування (з низьким вмістом жиру та калорій), що зможе розширити коло потенційних та реальних споживачів, збільшивши прибутки компанії,

– переміщення частини ресторанів у більш вишукані та створення для них окремої цінової політики, призведе до сприйняття компанії не тільки як звичайного ресторану швидкого харчування, а й як ресторан вищої якості, завдяки якому без фінансових втрат покращується імідж компанії.

– залучення співробітників з інших кухонь для розробки меню Здорового харчування може посприяти притоку нових клієнтів (наприклад вегетаріанців та веганів).

Особливу увагу необхідно приділити доставці. McDonald's – один з найбільших світових ланцюгів ресторанів швидкого харчування, і компанія активно розвиває свої можливості доставки, щоб задовольнити зростаючий попит споживачів. Проведений ситуаційний аналіз дозволив виявити деякі напрямки, а саме:

– посилення партнерства з постачальниками доставки: встановлення партнерських відносин з провідними службами доставки, що дозволяє клієнтам замовляти їжу безпосередньо через мобільні додатки або веб-сайти цих служб доставки.

– розвиток власних служб доставки: крім партнерств з постачальниками доставки, компанія повинна також розглядати можливість розвитку власних служб доставки. Це означає, що компанія може мати власний парк доставкових автомобілів та працівників, що забезпечуватимуть доставку їжі.

– розширення географічного охоплення: розширення зони обслуговування наявних ресторанів.

– використання технологій: використання GPS-відстеження, щоб спостерігати за рухом доставкових автомобілів та забезпечити швидку та точну доставку.

– розвиток мобільних додатків: додатки також можуть мати функції, які дозволяють відстежувати статус замовлення та забезпечувати індивідуальні знижки та пропозиції.

Запропоновані вище рекомендації спрямовані на посилення слабких сторін підприємства, а також розвинення можливостей, зменшуючи можливий вплив загроз, після впровадження яких підвищиться кількість замовлень у фіксовану одиницю часу та рівень прибутку компанії.

З метою визначення перспективних шляхів покращення сервісу обслуговування було проведено маркетингове дослідження.

Задача проведеного дослідження у Розділі 2 полягала у тому, щоб визначити рівень задоволеності клієнтів доставкою та визначити за яких умов вони будуть замовляти частіше. Метою маркетингового дослідження було виявлення причин задоволеності та незадоволеності клієнтів доставкою, тобто який саме фактор був головним, що спричинив спад замовлень. Було те, що відвідувачі ресторанів McDonald's користуються послугами доставки, але не так часто саме через проблеми безпосередньо з службою доставки та компетентністю їх співробітників.

Задачами маркетингового дослідження було:

- 1) Визначити частку споживачів, які лояльні до доставки.
- 2) Визначити причини припинення лояльності.
- 3) Дати оцінку задоволеності клієнтів сервісом доставки.

В даному Розділі було проведено міні опитування (Додаток Д) для перевірки на зміни у сервісах доставки продукції McDonald's, враховуючи розглянуті проблеми та виявлені перспективні напрями дій. Таким чином, було опитану цільову аудиторію доставки McDonald's, а саме групу людей, яка була відібрана за тими ж характеристиками, що й для попереднього дослідження.

Опитування було розміщено на сторінках у соціальних мережах.

Питання 1. Якою службою доставки Ви зазвичай користуєтеся при замовленні продукції McDonald's?

112 відповідей

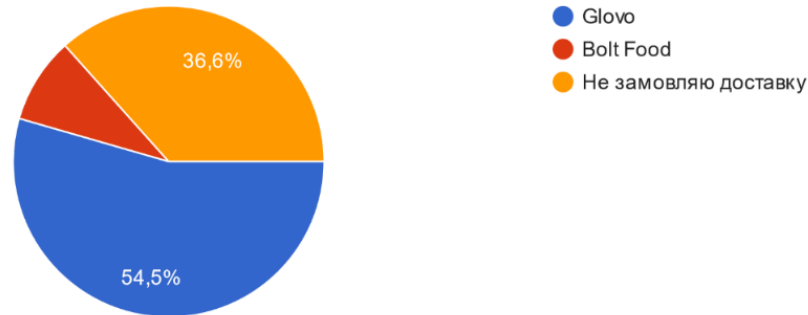


Рисунок 3.7 – Частота використання доставки McDonald's

Згідно проведеного дослідження, найбільш популярний сервіс доставки саме Glovo (54,5%). Отже, можна припустити, що найбільше проблем у клієнтів виникало саме з Glovo.

Питання 2. При замовленні доставки які саме фактори потребують покращення? (враховуючи службу доставки якою Ви користуєтеся найчастіше)

112 відповідей

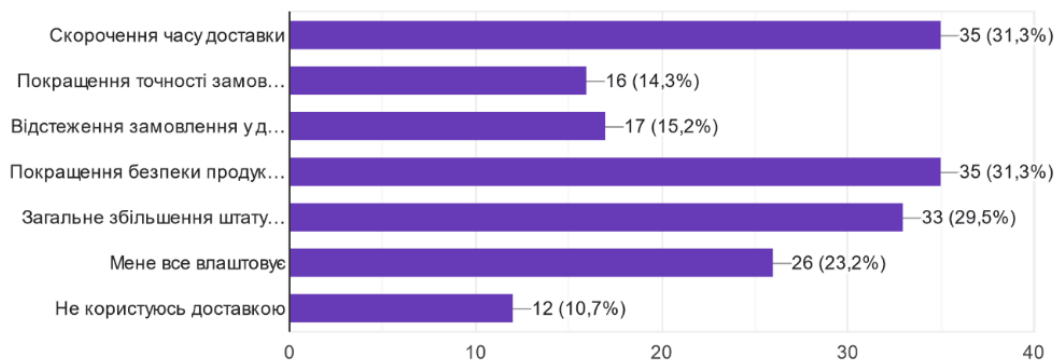


Рисунок 3.8 – Фактори доставки, що потребують покращення

За результатами питання 2, можна зробити висновок, що найпопулярніші проблеми при отриманні доставки є довгий час очікування замовлення (31,3%) через недостатню кількість штату співробітників доставки (23,2%) та покращення та/або оновлення умов доставки, а саме необхідність

подальшої розробки нових стандартів перевезення замовлення для покращення безпеки товарів, що доставляються та уникання їх фізичного зіпсування (31,3%).

Питання 3. Що саме Вам би хотілось покращити під час комунікації з кур'єрами?
(враховуючи службу доставки якою Ви користуєтесь найчастіше)

112 відповідей

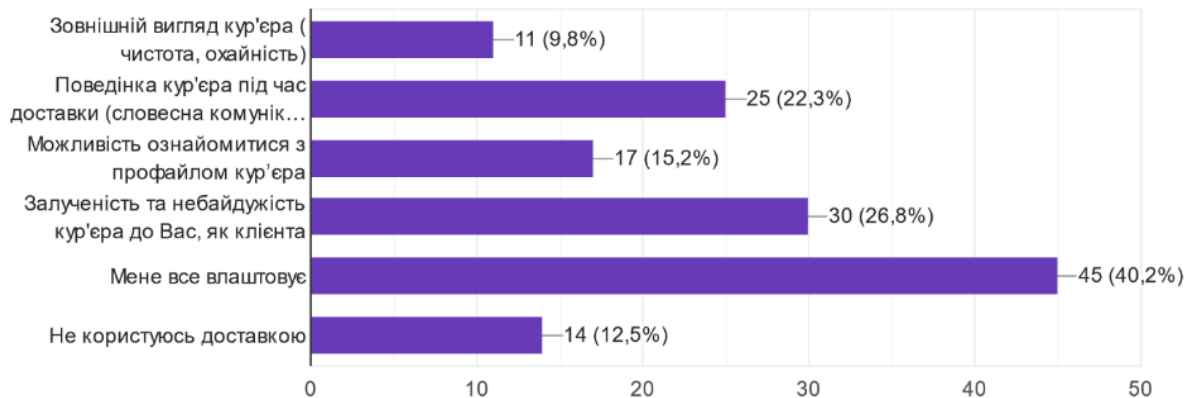


Рисунок 3.9 – Фактори комунікації з кур'єрами, що потребують покращення

З питання 3 видно, що більшість клієнтів задоволені комунікацією з кур'єрами (40,2%), а отже було проведено певну роботу з навчання кур'єрів комунікації з клієнтами, але є 2 наявні проблеми, що потребують вирішення:

1) потрібно провонжати навчання кур'єрів з питання залученості та небайдужості до клієнтів (26,6%), що дає змогу зрозуміти проблему того, що клієнти можуть почувати себе неважливими для компанії та знижувати замовлення доставки для уникнення почуття дискомфорту;

2) деякі кур'єри все ще потребують бути навченими для правильної комунікації з клієнтами (22,3%) щоб виключити грубість або неповажливе ставлення, що може спричинити зниження замовлення доставки або її припинення, або компанії повинні більш відповідально та уважно ставитися до відбору персоналу.

Питання 4. Оцініть привабливість появи в Україні власної доставки McDonald's від 1 до 5, де: 1 - взагалі непривабливо; 2 - непривабливо;...- байдуже; 4 - привабливо; 5 - дуже привабливо.
112 відповідей

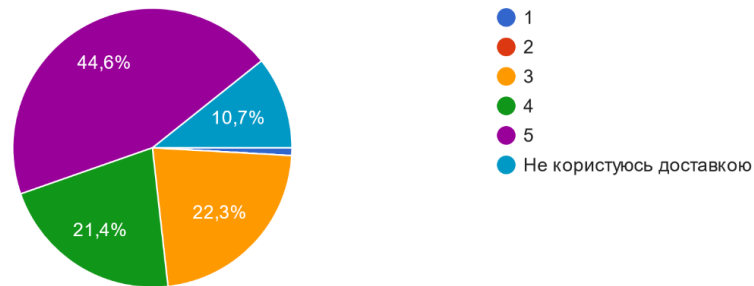


Рисунок 3.10 – Привабливість появи власної доставки McDonald's

Останнім питанням анкети було оцінення привабливості появи McDelivery напряду, без використання посередників (Glovo, Bolt Food). Більшість опитаних (44,6% + 21,4%) оцінили таку перспективу як дуже перспективну та привабливу, що може бути використано у подільшому покращення достаки продукції та більш якісного навчання кур'єрів. Таким чином, виходячи з попереднього дослідження якість доставки продукції McDonald's суттєво зростає, а отже було вжито заходів з навчання кур'єрів щодо комунікації з клієнтами, їх зовнішнього вигляду та трекінгу замовлення. Проте, ще лишились фактори, які впливають на позитивно-негативний досвід отримання доставки клієнтами, а отже наступні рекомендації можуть бути запропоновані для вирішення виявленої проблеми та покращення якості роботи сервісів доставки:

1. Збільшення штату співробітників (кур'єрів) зменшить час очікування замовлення клієнтом.
2. Створення заходів для навчання кур'єрів залученості та небайдужості до замовлень та клієнтів.
3. Покращення/зміна стандартів доставки продукції допоможе змінити ситуацію із замовленнями, які були доставлені фізично зіпсованими.
4. Проведення регулярних тренінгів для кур'єрів сприятиме покращенню та удосконаленню словесної комунікації з клієнтами.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було досліджено аспекти забезпечення клієнтоорієнтованого підходу. Клієнтоорієнтованість – це підхід, при якому компанія орієнтується на клієнта, його потреби, вимоги та побажання. Йдеться про розпізнавання цих побажань та їх сумлінне і швидке виконання. Визначено, що головним завданням орієнтації на клієнта є всібічне задоволення клієнтів і формування їхньої прихильності.

Встановлено, що орієнтованість на клієнта є основою формування лояльності клієнтів до вашого бренду. Компанія обіцяє клієнтам завжди ставити їх на перше місце, а у відповідь вони довіряють вам і стають прихильниками бренду. Перевагами клієнтоорієнтованості є утримання клієнтів, збільшений дохід, лояльність до бренду.

В роботі було досліджено особливості надання франшизи. Франчайзинг – це компонент франчайзингової угоди, а саме комплекс корисних елементів, які сприяють організації та просуванню бізнесу. Цей комплекс захищений законом про інтелектуальну власність і складається з певних прав на використання самого бренду, унікальних рішень і комерційної моделі. Це дозволяє використовувати їх підприємцям.

Зроблено висновки, що франчайзинг – це найшвидший, найдешевший і найпростіший спосіб просування власного бізнесу. Цей варіант заощаджує роки на розвиток і просування бренду на ринку, з додатковою перевагою у вигляді рекламної підтримки. Він значно знизить ризики, дозволить розпочати власну справу з мінімальними витратами та отримати максимальний дохід. Договір франчайзингу є самостійним інститутом договірного права, хоча українське законодавство не виділяє цей договір як особливий вид договору, такий як, наприклад, договір купівлі-продажу, договір оренди або договір підряду. Договір є комплексним за своєю природою і містить елементи, характерні для договорів, що відрізняються за метою, предметом та

юридичною конструкцією. Франчайзер має право здійснювати контроль за методами використання системи франшизи. В цьому сенсі франчайзер є незалежним підприємцем. Самостійний блок умов угоди про франшизу – зобов'язання, що бере на себе франчайзі.

Досліджено місце комплекс маркетингу в забезпеченні клієнтоорієнтованого підходу. Комплекс маркетингу складався з чотирьох елементів (4P), потім ускладнювався і з часом перетворився на комплекс маркетингу, що складається з 5P і 7P. Оскільки конкуренція на всіх ринках стала складнішою, маркетингова модель 4P тієї також змінилася, спочатку перетворившись на модель 5K, а потім на модель 7P.

Важливу роль відіграє у забезпеченні клієнтоорієнтованого підходу відіграє надання додаткової цінності споживачеві. У маркетинговій практиці зазвичай виділяють три основні рівні товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні та товар з удосконаленнями. Базовий (перший) рівень – це продукт за задумом, який відповідає на питання: що насправді купує покупець? Продукт за задумом знаходиться в центрі загальної концепції продукту. Другий рівень – власне продукт. На основі ідеї продукту розробляється його реальна реалізація. Кожен продукт на цьому рівні має п'ять характеристик: якість, властивості, зовнішній вигляд, торгова марка та упаковка. Третій рівень – продукт з підкріпленням – включає надання додаткових послуг і вигод споживачеві: встановлення, гарантія, доставка, кредит, післяпродажне обслуговування тощо. Товар з підкріпленням - це нефізична частина продукту. Зазвичай він складається з великої кількості додаткових переваг, за які ви можете платити, а можете і не платити. Доповнений продукт - це важливий спосіб пристосувати основний або фактичний продукт до потреб окремого клієнта. Функції доповнених продуктів можуть бути перетворені на переваги для окремих осіб.

Проблема забезпечення клієнтоорієнтованого підходу була досліджена на основі діяльності корпорації McDonald's. McDonald's Corporation –

американська корпорація, що працює в сфері громадського харчування, найбільша в світі мережа ресторанів швидкого харчування, що працює за системою франчайзингу. На кінець 2018 року за торговою маркою McDonald's працювало 37 855 ресторанів, з них 35 085 на правах франчайзингу. Корпорація входить в список найбільших компаній США Fortune 500 (в 2019 році 149-е місце). Компанія управляє і франшизує ресторани McDonald's, в яких представлено актуальне для даної місцевості меню якісних страв і напоїв, що продаються за різними цінами в більш ніж 100 країнах світу. Глобальна система McDonald's складається як з ресторанів, що належать компанії, так і з ресторанів, що працюють по франшизі. Франчайзингові ресторани McDonald's належать і працюють по одній з наступних структур – звичайна франшиза, ліцензія на розробку або філія. Ділові відносини між McDonald's і її незалежними франчайзинговими компаніями мають фундаментальне значення для загальної ефективності і для бренду McDonald's.

З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, 24 лютого 2022 року, компанія McDonald's повідомила про закриття всіх ресторанів в Україні до закінчення війни. Проте, з 20 вересня в Києві запрацювали три ресторани за адресами: проспект Бажана, 3в (м. Харківська); вул. Гришка, 7 (м. Позняки); проспект Гагаріна, 2а (Дарниця). Спочатку, заклади працювали тільки на доставку, а зали, експрес-вікна та МакДрайв відкрилися лише у жовтні. Ресторани працюють з 9:00 до 21:00 (або згідно з графіком роботи ТРЦ, якщо заклад знаходиться всередині) та закриватимуться під час повітряної тривоги, щоб працівники та відвідувачі могли перейти у найближче укриття. Під час воєнного стану з 25.04.2023 включно заклади McDonald's працюють у місті Дніпро за такими адресами: вулиця Юрія Кондратюка, 2 Б; проспект Гагаріна, 128; пл. Старомостова, 5; просп. Героїв, 1 В; просп. Слобожанський, 1 А, просп. Д. Яворницького, 52; вул.Титова, 32А.

Glovo адаптувала свою роботу до умов війни: платформа не працює під час комендантської години та синхронізована з повітряною тривоною. У

містах, де ситуація залишається напруженою, сервіс припиняє роботу під час тривоги та відновлює роботу, коли небезпека минає. Хоча більшість торгових точок і магазинів у містах ще не відкрилися, компанія розширила охоплення мережі Glovo Express і створили більше можливостей для користувачів робити замовлення. З початку повномасштабного вторгнення, бізнес Bolt Food впав до 4%. Через окупаційні російські війська, які в той час дійшли майже до Києва, ведення бізнесу було ускладненим, тож Bolt Food сфокусувались на благодійності.

З метою визначення перспективних шляхів покращення сервісу обслуговування було проведено маркетингове дослідження. Задача проведеного дослідження у Розділі 2 полягала у тому, щоб визначити рівень задоволеності клієнтів доставкою та визначити за яких умов вони будуть замовляти частіше. Метою маркетингового дослідження було виявлення причин задоволеності та незадоволеності клієнтів доставкою, тобто який саме фактор був головним, що спричинив спад замовлень. Було те, що відвідувачі ресторанів McDonald's користуються послугами доставки, але не так часто саме через проблеми безпосередньо з службою доставки та компетентністю їх співробітників.

Рекомендації, що можуть бути запропоновані для вирішення виявленої проблеми та покращення якості роботи сервісів доставки:

1. Для того, щоб пришвидшити отримання клієнтом замовлення рекомендовано збільшити штат співробітників, тобто кур'єрів, які доставляють замовлення до клієнта.

2. Проводити регулярний моніторинг кур'єрів на відхилення від маршруту доставки, затримки, що не пов'язані з дорожньо-транспортним рухом, швидкість реагування на замовлення, що надходять, кількість виконаних замовлень.

3. Створювати заходи для перевірки кур'єрів на їх компетентність.

4. Створити службу підтримки для клієнтів. При виникненні проблем або питань клієнт може звернутися на гарячу лінію для їх вирішення.

5. Створити у додатку сервісу доставки відмічення клієнтом швидкість доставлення та фотофіксацію замовлення для швидкого реагування служби підтримки та вирішення проблем, якщо вони утворюються.

6. Створити можливість клієнтом відслідковувати місцеположення кур'єра із замовленням.

Наступним, для McDonald's було проведено внутрішньофірмовий аналіз (IFAS) – це методологія, яка використовується стратегами для сортування внутрішніх бізнес-факторів на прийнятні групи слабких і сильних сторін. Однією з ключових проблем, з якою стикається McDonald's, є незадоволення клієнтів щодо якості та ефективності сервісу доставки. В добу стрімкого розвитку технологій та змін споживацьких звичок, компанія не забезпечує належний рівень задоволення клієнтів у цій сфері. Аналізуючи зворотний зв'язок від клієнтів, виявлено такі основні аспекти незадоволення: Затримки та несправності: Багато клієнтів скаржаться на постійні затримки в доставці та проблеми замовлення, такі як неправильні або недостатньо гарячі страви. Це призводить до розчарування та втрати довіри споживачів. Недостатня якість обслуговування: Крім затримок, деякі клієнти відзначають низьку якість обслуговування під час доставки, таку як нечемні кур'єри або незадовільний стан упаковки страв. Обмежений асортимент та персоналізація: Клієнти також відчують незадоволення через обмежений вибір страв або відсутність можливості персоналізувати замовлення. Брак альтернатив для осіб з дієтологічними обмеженнями або індивідуальними уподобаннями призводить до втрати задоволення від послуг McDonald's.

В роботі було досліджено вітчизняний ринок швидкого харчування. В Україні кілька десятків великих торгових марок «фаст-фуду», а роздрібних точок значно більше. Місця, де можна купити фастфуд, є в кожному місті, і їх кількість постійно зростає. Очікувалось, що до кінця 2022 року глобальний

ринок фастфуду становитиме понад 690 мільярдів доларів із середньорічним зростанням 4,2% протягом 2017-2022 років. У другому кварталі 2023 року: вже 68% компаній працюють на повну потужність (у першому кварталі – 54%, а в четвертому кварталі минулого року цей показник становив 44%); збільшилася кількість компаній, що працюють з обмеженнями, впала до 31% (у січні-березні – 46%); 90% виплачують заробітну плату в повному обсязі (у I кварталі - 89%); кількість компаній, які були змушені звільнитися, скоротилася до 2% (у січні-березні було 5%); кількість компаній, які мають запаси фінансової міцності лише на півроку, зменшилася з 33% до 30%, натомість 60% мають резерви на рік і більше. Повномасштабна війна по-різному випробовує на міцність кейтерингові компанії та служби доставки в Україні. Донедавна ринок доставки їжі перебував на підйомі, чому сприяли карантинні обмеження через пандемію коронавірусу та робота ресторанів, що працювали лише на винос: кількість замовлень на доставку додому зростала. Військове вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року перекреслило будь-які надії компаній на отримання прибутку в цій сфері, оскільки ризик повної зупинки був надзвичайно високим. Однак ринок швидко оговтався від шоку війни і частково відновив роботу.

Систематизацію впливу чинників зовнішнього середовища підприємства було виконано за допомогою PEST та EFAS аналізів. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Політичні фактори. Експерти вважають, що найбільш негативними факторами впливу є швидка зміна законів, що впливають на функціонування ресторанного бізнесу країни та зростання воєнної агресії з боку російської федерації, а найбільш позитивним фактором впливу є підвищення контролю за дотриманням екологічних норм. Економічні фактори. На думку експертів, що фактором, який має найбільший негативний вплив є вплив пандемії

COVID-19 на світову економіку, а найменш негативний – підвищення логістичних тарифів. Соціально-культурні фактори. Експерти зазначають, що сьогоденній імідж ринку фаст-фуду як шкідливого негативно позначається на тенденції до припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування, а обов'язкове доповнення меню стравами здорового харчування, навпаки, позитивно позначається на можливості збільшити частку клієнтів, які раніше не відвідували McDonald's. Технологічні фактори. Експерти наголошують, що найперспективнішим напрямком руху є автоматизація виробничих процесів, що дозволить покращити та підвищити якість та ефективність виробництва. Основними загрозами згідно EFAS-аналізу є вплив пандемії COVID-19 на світову економіку та наслідків війни на світову економіку та припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування. Необхідно поступово пристосовуватися до нових умов праці зважаючи на нові закони та правила ведення бізнесу в країні.

Основними внутрішніми зацікавленими сторонами McDonald's є керівництво, співробітники та акціонери. Керівну команду очолюють президент і головний виконавчий директор, яких підтримують кілька виконавчих віце-президентів і старших віце-президентів. Вони дуже потужні та визначають майбутні напрямки компанії.

McDonald's стикається з кількома конкурентами, які щодня кидають йому виклик на глобальних ринках: Doner King, KFC, Крила, Mister Cat.

Розроблений конкурентний аналіз показав, що McDonald's потрібно:

- моніторити ціни ринку;
- переглядати ціноутворення на товари;
- досліджувати аргументованість наявних цін;
- переглянути меню за питання долучення позицій «здорового харчування»;
- розробити меню після аналізу позицій конкурентів;

– провести дослідження шляхом опитування споживачів щодо позицій, які необхідні у першу чергу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Таким чином, розглянувши слабкі і сильні сторони McDonald's, проаналізувавши загрози та можливості, можна зробити наступні висновки:

– за рахунок покращеного іміджу компанії можливо збільшити частку ринку;

– несприятливий вплив продукції на організм людини можна покращити за рахунок підвищення якості продукції;

– додання у меню продукції зі здорового харчування (з низьким вмістом жиру та калорій), що зможе розширити коло потенційних та реальних споживачів, збільшивши прибутки компанії,

– переміщення частини ресторанів у більш вишукані та створення для них окремої цінової політики, призведе до сприйняття компанії не тільки як звичайного ресторану швидкого харчування, а й як ресторан вищої якості, завдяки якому без фінансових втрат покращується імідж компанії.

– залучення співробітників з інших кухонь для розробки меню Здорового харчування може посприяти притоку нових клієнтів (наприклад вегетаріанців та веганів).

Особливу увагу необхідно приділити доставці. McDonald's – один з найбільших світових ланцюгів ресторанів швидкого харчування, і компанія активно розвиває свої можливості доставки, щоб задовольнити зростаючий попит споживачів. Проведений ситуаційний аналіз дозволив виявити деякі напрямки, а саме:

– посилення партнерства з постачальниками доставки: встановлення партнерських відносини з провідними службами доставки, що дозволяє

клієнтам замовляти їжу безпосередньо через мобільні додатки або веб-сайти цих служб доставки.

– розвиток власних служб доставки: крім партнерств з постачальниками доставки, компанія повинна також розглядати можливість розвитку власних служб доставки. Це означає, що компанія може мати власний парк доставкових автомобілів та працівників, що забезпечуватимуть доставку їжі.

– розширення географічного охоплення: розширення зони обслуговування наявних ресторанів.

– використання технологій: використання GPS-відстеження, щоб спостерігати за рухом доставкових автомобілів та забезпечити швидку та точну доставку.

– розвиток мобільних додатків: додатки також можуть мати функції, які дозволяють відстежувати статус замовлення та забезпечувати індивідуальні знижки та пропозиції.

Запропоновані вище рекомендації спрямовані на посилення слабких сторін підприємства, а також розвинення можливостей, зменшуючи можливий вплив загроз, після впровадження яких підвищиться кількість замовлень у фіксовану одиницю часу та рівень прибутку компанії.

З метою визначення перспективних шляхів покращення сервісу обслуговування було проведено маркетингове дослідження.

В Розділі 3 було проведено міні опитування для перевірки на зміни у сервісах доставки продукції McDonald's, враховуючи розглянуті проблеми та виявлені перспективні напрями дій. Таким чином, було опитану цільову аудиторію доставки McDonald's, а саме групу людей, яка була відібрана за тими ж характеристиками, що й для попереднього дослідження. Опитування було розміщено на сторінках у соціальних мережах.

Виходячи з попереднього дослідження якість доставки продукції McDonald's суттєво зросла, а отже було вжито заходів з навчання кур'єрів щодо комунікації з клієнтами, їх зовнішнього вигляду та трекінгу замовлення.

Проте, ще лишилися фактори, які впливають на позитивно-негативний досвід отримання доставки клієнтами, а отже наступні рекомендації можуть бути запропоновані для вирішення виявленої проблеми та покращення якості роботи сервісів доставки:

1. Збільшення штату співробітників (кур'єрів) зменшить час очікування замовлення клієнтом.
2. Створення заходи для навчання кур'єрів залученості та небайдужості до замовлень та клієнтів.
3. Покращення та/або зміна стандартів доставки продукції допоможе змінити ситуацію із замовленнями, які були доставлені фізично зіпсованими.
4. Проведення регулярних тренінгів для кур'єрів сприятиме покращенню та удосконаленню словесної комунікації з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клієнтоорієнтованість: її суть та головні принципи. *Блог HelpCrunch*. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kliientoorientovanist/> (дата звернення: 02.05.2022).
2. Customer Focus: Definition, Examples & Top 10 Strategies. *REVE Chat*. URL: <https://www.revechat.com/blog/customer-focus/> (дата звернення: 04.05.2022).
3. Що таке франшиза. Центр Біржових Технологій (ЦБТ) - навчання інвестиціям і заробітку на фінансових ринках. *CBT center*. URL: <https://cbt.center/ua/shho-take-franshiza/#shho-take-franshiza/> (дата звернення: 06.05.2022).
4. Франчайзинг: поняття, види, форми. Договір франчайзингу. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/> (дата звернення: 06.05.2022).
5. Франшиза Макдоналдс: вартість, умови, плюси і мінуси. *ITstatti.in.ua*. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/705-franshiza-makdonalds.html> (дата звернення: 06.05.2022).
6. The marketing mix and leisure. *nscpolteksby.ac.id*. URL: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Leisure%20Marketing%20\(2005\)/7.%20Part%203%20Chapter%206%20-%20Product.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Leisure%20Marketing%20(2005)/7.%20Part%203%20Chapter%206%20-%20Product.pdf) (дата звернення: 07.05.2022).
7. Guest. Three Level of Product Marketing. *PDFCOFFEE.COM*. pdfcoffee.com. URL: <https://pdfcoffee.com/three-level-of-product-marketing-pdf-free.html> (дата звернення: 08.05.2022).
8. Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market. *Researchgate.net*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/282282>

962_Impact_of_branding_and_product_augmentation_on_decision_making_in_the_B2B_market (дата звернення: 09.05.2022).

9. Contributors to Wikimedia projects. Food delivery. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Food_delivery (дата звернення: 09.05.2022).

10. Distribution and Service. *Higher Education eText. Digital Products & College Resources*. URL: <https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/1/3/4/0134038940.pdf> (дата звернення: 09.05.2022).

11. Ринок доставки під час війни . Можливості розвитку служби доставки. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/#1> (дата звернення: 10.05.2022).

12. Research and Markets. Europe Online Food Delivery Market Report 2023: Players Include Deliveroo, Uber Eats, Door Dash and Delivery Hero. *GlobeNewswire News Room*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/06/07/2683885/0/en/Europe-Online-Food-Delivery-Market-Report-2023-Players-Include-Deliveroo-Uber-Eats-Door-Dash-and-Delivery-Hero.html> (дата звернення: 11.05.2022).

13. McDonald's. *Wikipedia*. URL: uk.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s (дата звернення: 12.05.2022).

14. З 20 вересня в Києві відновлять роботу перші три ресторани McDonald's. *Chas.News*. [chas.news](https://chas.news/news/z-20-veresnya-v-kievi-vidnovlyat-robotu-pershi-tri-restorani-mcdonalds). URL: <https://chas.news/news/z-20-veresnya-v-kievi-vidnovlyat-robotu-pershi-tri-restorani-mcdonalds> (дата звернення: 13.05.2022).

15. McDonald's повертається: перші заклади відкриють у Києві та на заході України. *suspilne.media*. URL: <https://suspilne.media/270115-makdonalds-povertaetsa-v-ukrainu/> (дата звернення: 14.05.2022).

16. МакДональдс Новини Україна 2020. *Ukrinform*. URL: www.ukrinform.ru/tag-makdonaldz (дата звернення: 14.05.2022).

17. Гаврилюк С.П. Особливості ресторанного маркетингу в Україні. *Університет економіки та права «КРОК»* 2017р. (Вип.48) ст.1-9.
18. Аналіз ринку закладів фастфуду в Україні. 2021 рік. *Pro-consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-fastfuda-v-ukraine-2021-god> (дата звернення: 14.05.2022).
19. McDonald's. *Google Trends*. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2022-02-24%202023-04-25&geo=UA&q=/m/07gyр7&hl=ua> (дата звернення: 14.05.2022).
20. McDonald's. *Google Trends*. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2022-02-24%202023-05-12&geo=UA&q=/m/07гур7&hl=ua> (дата звернення: 14.05.2022).
21. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Маркетингова Оцінка Детермінант Регіональних Сегментів Світового Ринку Ресторанних Послуг 2018 р Львівський державний університет фізичної культури імені І. Боберського. с.1 - 11 URL: ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44576/2/2018n892_Vovchanska_O_M_Marketing_assessment_228-238.pdf (дата звернення: 14.05.2022).
22. Аналіз маркетингу компанії 2010 р. *4ua.co.ua*. URL: 4ua.co.ua/marketing/va2bd78a5d43a89521306c37_0.html. (дата звернення: 14.05.2022).
23. З 20 вересня в Києві відновлять роботу перші три ресторани McDonald's. *Chas.News*. URL: <https://chas.news/news/z-20-veresnya-v-kievi-vidnovlyat-robotu-pershi-tri-restorani-mcdonalds> (дата звернення: 14.05.2022).
24. McDonald's: Як компанія зберегла і подбала про родину McDonald's в Україні. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/rodina-mcdonalds-yak-globalna-kompaniya-zberegla-i-podbala-pro-mcdonalds-v-ukrayini-407483/> (дата звернення: 15.05.2022).
25. Білоусова О. О. Б. Ю. І. Звіт про управління. *ПІІ Макдональдс Юкрейн ЛТД. Київ*. URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/6.1.pdf> (дата звернення: 15.05.2022).

26. Білоусова О. О. Б. Ю. І. Консолідована фінансова звітність, складена з МСФЗ, станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. Макдональдз Юкрейн ЛТД. URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/7.1.pdf> (дата звернення: 15.05.2022).

27. НАССР для харчоблоків соцзакладів. *Гречка*. URL: <https://gre4ka.info/suspilstvo/56294-u-kropyvnytskomu-prosytymut-vidterminuvaty-systemu-sertyfikatsii-nassr-dlia-kharchoblokiv-sotszakladiv> (дата звернення: 15.05.2022).

28. Економічна правда. McDonald's може відкритися в Україні в серпні. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/23/688483/> (дата звернення: 15.05.2022).

29. McDonald's в Україні пройшов карантинний рік майже без втрат і взяв курс на нові міста. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/makdonalds-v-ukrayini-pidsumki-2020-i-novi-restorani-v-2021> (дата звернення: 15.05.2022).

30. Економічна правда. McDonald's в Україні запускає доставку через Bolt Food. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/29/698550/> (дата звернення: 15.05.2022).

31. McDonald's відновлює роботу в Дніпрі. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/906071.html> (дата звернення: 15.05.2022).

32. McDonald's says higher prices, value items helped boost U.S. sales. *CNBC*. URL: <https://www.cNBC.com/2022/07/26/mcdonalds-mcd-q2-2022-earnings-.html> (дата звернення: 15.05.2022).

33. Baltic states to completely boycott Russian liquefied gas. *The New Voice of Ukraine*. URL: <https://english.nv.ua/business/baltic-states-to-completely-boycott-russian-liquefied-gas-50317818.html> (дата звернення: 15.05.2022).

34. Концепція маркетинг-мікс (4P, 5P, 7P). *ELARTU*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16267/2/Conf_2016_Syamro_M-Marketing_mix_conception_4P_45-46.pdf (дата звернення: 15.05.2022).
35. Marketing mix of McDonald's. *howandwhat.net*. URL: <https://howandwhat.net/marketing-mix-mcdonalds-mcdonalds-marketing-mix/> (дата звернення: 15.05.2022).
36. Why McDonald's are just lovin' marketing's seven Ps. *The Institute of Practitioners in Advertising*. URL: <https://ipa.co.uk/knowledge/ipa-blog/why-mcdonald-s-are-just-lovin-marketing-s-seven-ps/> (дата звернення: 15.05.2022).
37. У Києві з початку війни вперше запрацював McDonald's: нове меню та перші фото. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kiyev-rochatku-viyni-vpershe-zapratsyuvav-1663652646.html> (дата звернення: 16.05.2022).
38. Улюблений бургер – у McDonald's назвали фаворита меню. *ВЕСТИ*. URL: <https://vesti.ua/uk/kyev-uk/u-mcdonald-s-nazvali-najpopulyarnishu-u-kiyan-rozitsiyu-u-menu/> (дата звернення: 16.05.2022).
39. Як змінилися ціни в «McDonald's» за рік: ми порівняли. *Всім - Новини Хмельницького*. URL: <https://vsim.ua/Groshi/yak-zminilisya-tsini-v-mcdonalds-za-rik-mi-porivnyali-11713070.html> (дата звернення: 16.05.2022).
40. Найбільший чек з Мака в перший день роботи. *ВЕСТИ*. URL: <https://vesti.ua/uk/kyev-uk/zakaz-na-bolee-chem-6-tys-grn-pobil-rekord-v-pervyj-den-raboty-mcdonald-s/> (дата звернення: 16.05.2022).
41. Доставка Макдональдса: як замовити їжу, вартість доставки - 2023 році. *Bankchart.com.ua*. URL: https://bankchart.com.ua/money/men/statti/yak_zamoviti_yizhu_v_mcdonald_s_i_skilki_vona_koshtue#2 (дата звернення: 16.05.2022).
42. Як зараз працюють сервіси доставки у великих містах: Zakaz.ua, Glovo, Bolt Food, Сільпо. *LIGA*. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/cards/kak-seychas-rabotayut-servisy-dostavki-v-krupnyh-gorodah-zakazua-glovo-bolt-food-silpo/> (дата звернення: 16.05.2022).

43. 10 порад Макдональдс по створенню високої швидкості продажів. *banderivec.org.ua*. URL: <https://banderivec.org.ua/10-porad-makdonalds-po-stvorenniu-vysokoi-shvydkosti-prodazhiv/> (дата звернення: 16.05.2022).

44. Google Maps. *Google*. URL: <https://www.google.com.ua/maps/> (дата звернення: 16.05.2022).

45. McDonald's Marketing Strategy. *Simplilearn*. URL: <https://www.simplilearn.com/tutorials/marketing-case-studies-tutorial/mcdonald-marketing-case-study/> (дата звернення: 16.05.2022).

46. Я це люблю: 10 комунікацій Макдональдс, які взірвали продажі у день відкриття. *Webpromo*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/marketing/ya-eto-lyublyu-10-kommunikaczij-makdonalds-vzorvavshih-prodazhi-v-den-otkrytiya/> (дата звернення: 16.05.2022).

47. McDelivery - Доставляємо приємні моменти туди, де ти, 2019. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9iHVEu47zC0> (дата звернення: 16.05.2022).

48. У Києві оригінально анонсували відкриття McDonald's: фото. *Апостроф Київ*. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/kyiv/2022-08-12/v-kieve-originalno-anonsirovali-otkryitie-mcdonalds-foto/276640/> (дата звернення: 16.05.2022).

49. McDonald's відновлює роботу п'яти ресторанів в Одесі. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900263.html> (дата звернення: 16.05.2022).

50. Glovo: Український ринок залишається пріоритетним для головного офісу Glovo. *The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/personalii/marina-pavljuk-glovo/> (дата звернення: 17.05.2022).

51. Яких змін зазнала сфера доставки їжі протягом року війни. *rubryka.com*. URL: <https://rubryka.com/blog/bolt-food-war/> (дата звернення: 17.05.2022).

52. McDonald's планує масове звільнення працівників: причини. *AgroNews*. URL: <https://agronews.ua/news/mcdonalds-planuye-masove-zvilnennya-praczivnykiv-prychynu/> (дата звернення: 17.05.2022).

53. У Glovo з 10 000 кур'єрів залишилось 3700. Компанія змінила керівника і перебудовує роботу. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/innovations/u-glovo-z-10-000-kureriv-zalishilos-3700-kompaniya-zminila-kerivnika-i-perebudovue-robotu-yaka-u-nei-strategiya-vizhivannya-11042022-5370/> (дата звернення: 17.05.2022).

54. Карантин змінив доставку їжі в Києві. Розповідаємо, як саме. *The Village Україна*. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/298391-dostavka-uber-eats-glovo-raketa-bolt-uklon-coronavirus/> (дата звернення: 17.05.2022).

55. 'Glovo Delivered 2021' report highlights global delivery and consumer trends - Glovo Corporate. *Glovo Corporate*. URL: <https://about.glovoapp.com/press/glovo-delivered-2021-report-highlights-global-delivery-and-consumer-trends/> (дата звернення: 17.05.2022).

56. Марина Павлюк: кур'єри в Glovo сьогодні можуть заробляти до 30 тисяч. *finance.ua*. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/maryna-pavliuk-glovo/> (дата звернення: 17.05.2022).

57. Неопізнана Raketa з Дніпра. Хто стоїть за новим конкурентом Glovo і Uber Eats. *LIGA*. URL: <https://web.archive.org/web/20210521100614/https://tech.liga.net/technology/interview/neopoznannya-raketa-iz-dnepra-kto-stoit-za-novym-konkurentom-glovo-i-uber-eats/> (дата звернення: 17.05.2022).

58. Доставку з McDonald's тепер можна замовити через Raketa. *The Village Україна*. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-news/299645-dostavku-z-mcdonald-s-teper-mozhna-zamoviti-cherez-raketa/> (дата звернення: 17.05.2022).

59. Скільки заробили в Україні під час пандемії у 2020-му році головні гравці ринку доставки їжі Glovo і Rocket? *RetailersUA*. URL: <https://retailers.ua/uk/news/management/12455-skolko-zarabotali-v-ukraine-vo-vremya-pandemii-v-2020-m-godu-glavnyie-igroki-ryinka-dostavki-glovo-i-rocket/> (дата звернення: 17.05.2022).

60. Кому McDonald's? За доставляння змагаються Glovo і Bolt Food, але лідером ринку можуть стати інші. *LIGA*. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/komu-mcdonalds-za-dostavku/> (дата звернення: 18.05.2022).

61. Сервіс доставки Rocket припиняє роботу. Співробітників поки залишили із боргами. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/news/servis-dostavki-rocket-pripinyae-robotu-spivrobotnikiv-poki-zalishili-iz-borgami-18032022-4803/> (дата звернення: 18.05.2022).

62. Лисновська К. Макдональдс запускає доставку їжі через Болт Фуд – у яких містах. *novyny.live*. URL: <https://economics.novyny.live/mcdonalds-zapustit-dostavku-yizhi-cherez-bolt-food-84746.html/> (дата звернення: 18.05.2022).

63. Зменшення нашого екологічного сліду. *Bolt*. URL: <https://bolt.eu/uk-ua/green/> (дата звернення: 18.05.2022).

64. Annuale Report Date: February 26, 2020 *Kevin M. Ozan* URL: www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_MCD_2019.pdf (дата звернення: 19.05.2022).

65. Дніпро макдональдс. URL: www.google.com.ua/maps/place/McDonald%E2%80%99s/@48.4762184,34.9233132,12z/data=!4m8!1m2!2m1!1z0JTQvdGW0L_RgNC-INC80LDQutC00L7QvdCw0LvRjNC00YE!3m4!1s0x0:0x6a1b9ec2c5948cd4!8m2!3d48.4654095!4d35.0456572?hl=ua (дата звернення: 19.05.2022).

66. Відгуки - Швидка доставка їжі Raketa (Rocket). *Рокурон*. URL: raketa.rokuron.ua/review/ (дата звернення: 18.05.2022).

67. Відгуки - Сервіс швидкої доставки Glovo. *Рокіпон*. URL: https://pokupon.ua/lvov/merchant_pages/69080-glovo/review/ (дата звернення: 19.05.2022).

68. Шкали для анкет. *pidru4niki.com* URL: pidru4niki.com/10480304/sotsiologiya/prosta_nominalna_shkala/ (дата звернення: 20.05.2022).

69. Бахрушин В.Є. Методи аналізу даних : навчальний посібник для студентів навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2011. – 268 с.

70. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Навч. Посіб. Дніпро: НГУ, 2015.

71. Define the IFAS and how it helps to the organization. URL: <https://homework.study.com/explanation/define-the-ifas-and-how-it-helps-to-the-organization-define-the-efas-and-how-it-helps-to-the-organization.html/> (дата звернення: 21.05.2022).

72. Обсяги та перспективи фастфуд ринку в Україні. Aggeek | Актуальные знания. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/obsyagi-ta-perspektivi-fastfud-rinku-v-ukraini>.

73. Вовчанська О. М. Іванова Л. О. Маркетингова Оцінка Детермінант Регіональних Сегментів Світового Ринку Ресторанних Послуг: навч. Посіб. Львівський державний університет фізичної культури імені І. Боберського 2018 р. с.1-11 .

74. Аналіз українського ринку харчування 2020 р. *xpro-consulting.ua* URL: xpro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-az/ (дата звернення: 22.05.2022).

75. Середній чек в українських закладах громадського харчування зріс у середньому на третину – дослідження. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/881472.html> (дата звернення: 22.05.2022).

76. Український бізнес адаптується до війни, 68% компаній працюють у повному обсязі - Гетманцев. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/908918.html> (дата звернення: 22.05.2022).

77. Аналітичний центр "Ресторани України". *facebook.com*. URL: www.facebook.com/102348505275876/photos/a.114870357357024/114870250690368/ (дата звернення: 22.05.2022).

78. За рік війни в Києві зменшилась кількість ресторанів та точок торгівлі. *КиївВлада*. URL: <https://kievvlast.com.ua/news/za-rik-vijni-v-kievi-zmenshilas-kilkist-restoraniv-ta-tochok-torgivli/> (дата звернення: 22.05.2022).

79. Services Marketing Strategy. *ResearchGate Logo*. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/227987510_Services_Marketing_Strategy/ (дата звернення: 23.05.2022).

80. Середній чек в українських закладах громадського харчування зріс у середньому на третину – дослідження. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/881472.html> (дата звернення: 23.05.2022).

81. Marketing Strategy for Restaurant: Tips to Plan Your Hotel Business. *Revfine.com* URL: <https://www.revfine.com/marketing-strategy-for-restaurants/#what-is-marketing-strategy-for-restaurant/> (дата звернення: 24.05.2022).

82. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. URL: <https://buklib.net/books/36596/>.

83. Гаркавенко С.С. Маркетинг: навч. посіб.. Київ: Лібра, 2004, 279 с.

84. PESTEL analysis of McDonald's. *howandwhat*. URL: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-mcdonalds/> (дата звернення: 24.05.2022).

85. Efas – аналіз. *studfile.net*. URL: <https://studfile.net/preview/3580553/page:21/> (дата звернення: 24.05.2022).

86. Stakeholders of McDonald's (Analysis of McDonald's stakeholders). *howandwhat*. URL: <https://howandwhat.net/stakeholders-mcdonalds-analysis-mcdonalds-stakeholders/> (дата звернення: 25.05.2022).

87. Marketing Strategy of McDonald's. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/02/23/marketing-strategy-of-mcdonalds-what-we-can-learn/?sh=7f60169c47fd/> (дата звернення: 25.05.2022).

88. Doner king всередині. *Probusiness*. URL: probusiness.io/experience/3902-doner-king-iznutri-kak-zhurnalists-pro-biznes-uchilas-gotovit-shaurmu.html (дата звернення: 26.05.2022).

89. KFC. *Wikipedia*. URL: wikipedia.org/wiki/KFC#cite_note-autogenerated25-219/ (дата звернення: 26.05.2022).

90. Розвиток економіки та менеджменту KFC. *Evansys*. URL: evansys.com/articles/noveyshie-dostizheniya-i-uspekhi-razvitiya-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itog/sektsiya-18-teoriya-sovremennogo-menedzhmenta/k-voprosu-ob-organizatsii-proizvodstva-v-kompanii-bystrogo-pitaniya-kfc/ (дата звернення: 26.05.2022).

91. Крила. *Kryla*. URL: kryla.com.ua/franchise.html (дата звернення: 27.05.2022).

92. Франшиза тижня. Мережа ресторанів швидкого харчування Крила. *Retailers.ua*. URL: retailers.ua/news/menedjment/5481-franshiza-nedeli-set-restoranov-byistrogo-pitaniya-krila/ (дата звернення: 27.05.2022).

93. МХП матиме Крила. *Новий маркетинг*. URL: marketing.web-standart.net/node/51379/ (дата звернення: 27.05.2022).

94. Крила відчинились у Глобус. *Rau*. URL: rau.ua/ua/news/krila-otkrylysa-v-globus/ (дата звернення: 27.05.2022).

95. Піццерія Містер Кет без зайвого пафосу. *Posteat*. URL: posteat.ua/obzory/picceriya-mister-cat-restoran-bez-lishnego-pafosa/ (дата звернення: 27.05.2022).

96. ТОВ МР КЕТ КОРПОРЕЙШН. *Youcontrol*. URL: youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40452444/ (дата звернення: 28.05.2022).

97. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/98.pdf (дата звернення: 28.05.2023).

98. Оплата та доставка. DonerKing. URL: <https://donerking.com.ua/payment-delivery/> (дата звернення: 28.05.2022).

99. Доставка з Doner King у м. Київ, правий берег. Glovo. URL: [https://glovoapp.com/ua/uk/kiyiv-praviy-bereg/doner-king-kie/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Google_Performance_UA_ALLOpen_Search_cpa_All_FirstOrder_0_NewUsers_Ukrainian_DigitalBudget_NoPromo_0_09032022&utm_campaignid=16522052603&utm_adgroupid=140791549632&utm_term=\(term\)&utm_matchtype=\(matchtype\)&utm_device=\(device\)&gclid=CjwKCAjw1MajBhAcEiwAagW9MbwuroOeVMQB1bPQOGIHPAvN1A93WEi8vizlELHA9IHuTVd8WEkyRoCmysQAvD_BwE/](https://glovoapp.com/ua/uk/kiyiv-praviy-bereg/doner-king-kie/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Google_Performance_UA_ALLOpen_Search_cpa_All_FirstOrder_0_NewUsers_Ukrainian_DigitalBudget_NoPromo_0_09032022&utm_campaignid=16522052603&utm_adgroupid=140791549632&utm_term=(term)&utm_matchtype=(matchtype)&utm_device=(device)&gclid=CjwKCAjw1MajBhAcEiwAagW9MbwuroOeVMQB1bPQOGIHPAvN1A93WEi8vizlELHA9IHuTVd8WEkyRoCmysQAvD_BwE/) (дата звернення: 28.05.2022).

100. KFC розширив можливості доставки їжі в Україні, почавши роботу з сервісом Raketa. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/648679.html> (дата звернення: 29.05.2022).

101. Доставка з KFC у м. Дніпро. Glovo. URL: <https://glovoapp.com/ua/uk/dnipro/kfc-dnp/> (дата звернення: 29.05.2022).

102. Доставка в Dnipro. Bolt Food: доставка еды и продуктов. URL: <https://food.bolt.eu/ru-RU/499-dnipro?query=KFC> (дата звернення: 29.05.2022).

103. Умови доставки - замовити фастфуд в Києві, Дніпрі, Чернігові за доступними цінами. *kryla.ua*. URL: <https://kryla.com.ua/ua-dostavka.html> (дата звернення: 30.05.2022).

104. Доставка з Kryla. Glovo. URL: <https://glovoapp.com/ua/uk/dnipro/kryla-dnp/> (дата звернення: 30.05.2022).

105. Піцерія Mister Cat - Швидко, смачно, доступно в кожному куточку Києва. *mistercat.com.ua*. URL: <https://mistercat.com.ua/shop/> (дата звернення: 01.06.2022).

106. Доставка з MrCat 24. *Glovo*. URL: [https://glovoapp.com/ua/uk/kiyiv-praviy-bereg/mister-catkie/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Google_Performance_UA_ALLOpen_Search_cpa_All_FirstOrder_0_NewUsers_Ukrainian_DigitalBudget_NoPromo_0_09032022&utm_campaignid=16522052603&utm_adgroupid=140791549632&utm_term=\(term\)&utm_matchtype=\(matchtype\)&utm_device=\(device\)&gclid=CjwKCAjw1MajBhAcEiwAagW9MX4Ix2mfyOV0Ek8c15WuA3Af2HWUo1brRdy4eipZCqjGTD-Hm90nCxoCVwgQAvD_BwE](https://glovoapp.com/ua/uk/kiyiv-praviy-bereg/mister-catkie/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Google_Performance_UA_ALLOpen_Search_cpa_All_FirstOrder_0_NewUsers_Ukrainian_DigitalBudget_NoPromo_0_09032022&utm_campaignid=16522052603&utm_adgroupid=140791549632&utm_term=(term)&utm_matchtype=(matchtype)&utm_device=(device)&gclid=CjwKCAjw1MajBhAcEiwAagW9MX4Ix2mfyOV0Ek8c15WuA3Af2HWUo1brRdy4eipZCqjGTD-Hm90nCxoCVwgQAvD_BwE) (дата звернення: 02.06.2022).

107. SWOT-аналіз: сутність та сфера застосування. *Osvita.UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15382/> (дата звернення: 03.06.2022).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основна інформація щодо роботи підприємства.

Загальна інформація	
ЄДРПОУ	23744453
Назва	ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД" (ПШ "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД")
Організаційна форма	Іноземне підприємство
Адреса	02140, місто КИЇВ, вулиця ГРИШКА, будинок 7 Запис в ЄДР: 02140, м. Київ, вул. Гришка, буд. 7 Всього 3 суб'єкти за цією адресою
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації	05.12.1995 (26 років 7 місяців) Номер запису: 10651200000000716
Уповноважені особи	<u>Бадрігдінова Юлія Іванівна</u> - підписант (керівник)
Статутний капітал	901 801 008.99 грн
Засновники	<u>Компанія "Емсіді Юроп Лімітед</u> Сполучене Королівство, Сполучене Королівство, Корді Хаус, ##, Кертен Роуд, Лондон, Англія, Ес#А #Bs Внесок: 901 801 008.99 грн, 100.000%
Засновник у	<u>2 організацій</u>
Відокремлені підрозділи	<u>25 філій</u>
Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 10.52 Виробництво морозива 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 85.32 Професійно-технічна освіта
Контакти:	<u>+38 (044) 230-09-00 +38 (044) 230-09-03</u> <u>info@ua.mcd.com</u> Оновлено: 22.11.2021, 16:08
Перебуває на обліку	
Реєстр платників єдиного внеску	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ #37507880 Дата взяття на облік: 25.12.1995

Реєстр платників єдиного внеску	ЦЕНТРАЛЬНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ #44082145 Дата взяття на облік: 01.07.2002 Номер взяття на облік: 05-05119	
Реєстр платників податків	ЦЕНТРАЛЬНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ #44082145 Дата взяття на облік: 10.04.1997 Номер взяття на облік: 2491	
Податки		
Податковий борг	27 474.10 грн / на 28.01.2022	
Борг по ЄСВ	Відсутній	
Платник ПДВ + Великий платник податків	Дійсне свідоцтво платника ПДВ станом на 07.02.2022 Індивідуальний податковий номер: 237444526652 Дата реєстрації платником ПДВ: 15.07.1997	
Реорганізації		
Дата початку	Дата припинення	Назва
05.12.1995		ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД"
	Реєстрація 05.12.1995, запис № 10651200000000716	
	ОПФ	Іноземне підприємство
05.12.1995		ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД"
	Реєстрація 05.12.1995, запис № 10651200000000716	
	ОПФ	Іноземне підприємство

ДОДАТОК Б

Підприємство цінує довіру та прагне утримувати звання зразкового ресторану з бездоганною якістю їжі та обслуговування.

На рисунку Б.1 наведено 7 принципів сертифікації НАССР.



Рисунок Б.2 – Основні принципи НАССР [8]

Також підприємство впроваджує ряд заходів щодо енергозбереження, а саме [5]:

- рекуперацію повітря у вентиляційній системі;
- встановлення теплових насосів. Теплові насоси дозволяють більш ефективно нагрівати гарячу воду для виробництва з меншими втратами електроенергії;
- підприємство постійно здійснює моніторинг викидів в атмосферне повітря, які зменшуються завдяки впровадженню в наших ресторанах енергозберігаючих технологій;
- в 2019 році розпочато тестування розподільного збору відходів на кухнях та підсобних приміщення ресторанів. В 2020 році впроваджено роздільний збір відходів у залах ресторанів Львова і Києва. Підприємство відокремлює папір, пластик, паперові стакани, харчові відходи та рідину.

ДОДАТОК В

Шановні мешканці м. Дніпро!

McDonald's проводить дослідження щодо ставлення споживачів до вибору варіанту замовлення у період карантинних обмежень.

Опитування анонімне. Ваші відповіді сприятимуть покращення роботи сервісів закладу.

1. Чим Ви звичайно займаєтесь у вільний час? (оберіть один або декілька варіантів відповідей, до 2х)

- Активно відпочиваю за межами власної домівки
- Проводжу дозвілля вдома з сім'єю
- Проводжу час у закладах громадського харчування (кафе, ресторани, кав'ярні) / кіно / квест-кімнатах / тощо
- Виходжу прогулятись по місту

2. Вкажіть на що Ви орієнтуєтесь, коли обираєте заклад харчування (оберіть декілька варіантів відповідей, до 5ти):

- Відстань від домівки до закладу
- Заклад, який Ви відвідували раніше
- Ціни на меню закладу
- Вид їжі, що пропонується (наприклад Ви віддаєте перевагу певній кухні)
- Інтер'єр / екстер'єр закладу
- Перевіреність закладу (сертифікація)
- Чистота у закладі
- Привітність персоналу
- Формат роботи закладу (наприклад наявність доставки, режиму «ToGo» (з собою))
- Відгуки Ваших близьких / знайомих / колег

3. Чи відвідуєте (відвідували коли-небудь) Ви «McDonald's»?

- Так
- Ні (якщо Ви обрали даний варіант відповіді, то перейдіть, будь ласка, до запитання №5)

4. Як часто Ви користуєтесь послугами McDonald's?

- Дуже часто: майже щодня
- Часто: 2-3 рази на тиждень
- Нейтрально: 3-4 рази на місяць
- Рідко: 1-2 рази на місяць

- Дуже рідко: до 1 разу на місяць

5. Чи хотіли би Ви користуватися послугами McDonald's частіше, ніж зараз?

- Так
- Ні, мене все влаштовує (якщо Ви обрали даний варіант відповіді, то перейдіть, будь ласка, до запитання №7)
- Не можу відповісти однозначно (якщо Ви обрали даний варіант відповіді, то перейдіть, будь ласка, до запитання №7)

6. Якими саме послугами McDonald's Ви би хотіли користуватися частіше? (оберіть один або декілька варіантів відповідей, до 2х)

- Доставкою
- МакКафе/МакДрайв
- Відвідувати заклад

7. Чи замовляєте Ви доставку? Як часто?

- Так, досить часто: 3-4 рази на місяць
- Так, але не часто: 1-2 рази на місяць
- Так, але дуже рідко: до 1 разу на місяць
- Ні, не замовляю (якщо Ви обрали даний варіант відповіді, то перейдіть, будь ласка, до запитання №14)

8. Які для Вас фактори впливають на те, щоб ви рідше замовляли доставку? (оберіть один або декілька варіантів відповідей, до 3х)

- Несприятливе фінансове становище
- Велика кількість часу очікування кур'єра
- Негативний досвід в минулому
- Нічого не заважає, немає наявної потреби замовляти частіше
- Мене все влаштовує
- Інше

9. Що для Вас Важливо, коли Ви замовляєте доставку? (оберіть один або декілька варіантів відповідей, до 3х)

- Ціна доставки
- Швидкість доставки
- Якість доставки
- Конкретний сервіс доставки (тобто Ви користуєтесь тільки одним сервісом і тільки ним)

10. Що саме Ви розумієте під висловленням «якість доставки»? (оберіть один або декілька варіантів відповідей)

- Спосіб оплати
- Зовнішній вигляд кур'єра
- Стан їжі та її зовнішній вигляд (наприклад для Вас важливо, щоб їжа була гаряча)

11. Яким сервісом доставки Ви користуєтесь найчастіше?

- Glovo
- Raketa
- Іншим: (вказіть яким саме)

12. Чи задоволені Ви якістю доставки? Оцініть від 1 до 5 (де 1 – зовсім незадоволений, 2 – незадоволений, 3 – нейтрально, 4 – задоволений, 5 – дуже задоволений):

Оцініть якість доставки:

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

13. Що може вплинути на припинення Вами користування послугами доставки? (оберіть один або декілька варіантів відповідей, до 3х)

- Грубість кур'єра
- Ціна доставки
- Стан їжі та її зовнішній вигляд
- Швидкість доставки
- Погані відгуки Ваших близьких/друзів/знайомих/колег
- Інше

14. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча

15. Ваш вік:

- 18-25 років
- 26-35 років
- 36-50 років

16. Орієнтовний сукупний місячний дохід Вашої сім'ї (домогосподарства):

- До 5 тис. грн.
- 5 – 10 тис. грн.
- 11 – 20 тис. грн.
- 21 – 50 тис. грн.

17. Вкажіть Вашу сферу зайнятості (сьогодні або в минулому, якщо Ви не працюєте):

- Промисловість
- ІТ сфера
- Творча сфера (наприклад модель)
- Сільське господарство
- Освіта, медицина, культура
- Торгівля
- Банківська сфера, страхування
- Будівництво
- Транспорт
- Тимчасово не працюю
- Інше

18. Вкажіть формат Вашої діяльності:

- Працюю дистанційно
- Працюю на робочому місці
- Працюю у змішаному форматі

Дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. Кореляційний SWOT-аналіз McDonald's

Сьогодні		Взаємний вплив							Σ	
		Можливості (О)			Загрози (Т)					
Сильні сторони (S)		1. Підвищення контролю за дотриманням норм харчової продукції підприємств ресторанного бізнесу.	2. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій.	3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки.		1. Вплив пандемії COVID-19 та наслідків війни на світову економіку.	2. Кількість конкурентів.	3. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування		
		0,3	0,8	0,8		-1,2	-0,15	-0,3		
1. Робота за моделлю франшизи.	0,4	0,70	1,20	0,70	10,40	0,90	0,80	1,00	13,50	23,90
2. Рівень впізнаваності бренда.	0,4	0,70	0,80	0,14	6,56	0,70	0,25	0,70	8,25	14,81
3. Соціально відповідальна компанія.	0,8	1,20	1,60	0,13	11,72	0,40	0,90	0,70	10,00	21,72
Нормування за 100		10,40	14,40	3,88	28,68	10,00	9,75	12,00	31,75	60,43
		28,68				31,75				
Слабкі сторони (W)		1. Підвищення контролю за дотриманням норм харчової продукції підприємств ресторанного бізнесу.	2. Зменшення середнього часу обслуговування клієнтів за рахунок технологій.	3. Автоматизація виробничих процесів, швидкість доставки.		1. Вплив пандемії COVID-19 та наслідків війни на світову економіку.	2. Кількість конкурентів.	3. Припинення вживання фаст-фуду через здорове харчування		
1. Висока плинність кадрів.	-0,20	0,40	1,00	0,30	6,80	0,04	0,00	0,00	0,20	7,00
2. Великий перелік умов щодо дотримання франшизи.	-0,30	0,30	0,30	-0,12	1,92	0,50	0,70	0,60	9,00	10,92
3. Низький рівень задоволеності сервісами доставки.	-1,20	0,60	1,00	0,70	9,20	0,70	0,70	0,60	10,00	19,20
Нормування за 100		5,20	9,20	3,52	17,92	6,20	7,00	6,00	19,20	37,12

ДОДАТОК Д

Шановні громадяни!

McDonald's проводить дослідження щодо ставлення споживачів до доставки. Опитування анонімне. Ваші відповіді сприятимуть покращення роботи сервісів закладу.

1. Якою службою доставки Ви зазвичай користуєтеся при замовленні продукції McDonald's?

- Glovo
- Bolt Food
- Не замовляю доставку

2. При замовленні доставки які саме фактори потребують покращення? (враховуючи службу доставки якою Ви користуєтеся найчастіше)

- Скорочення часу доставки
- Покращення точності замовлення (на випадок якщо Ваше замовлення було доставлено неповним)
- Відстеження замовлення у додатку McDonald's, замість додатку кур'єрської служби
- Покращення безпеки продукції під час транспортування (якщо Ви не впевнені чи при транспортуванні Ваше замовлення не було перекинуте)
- Загальне збільшення штату кур'єрів для зменшення часу очікування
- Мене все влаштовує
- Не користуюсь доставкою

3. Що саме Вам би хотілось покращити під час комунікації з кур'єрами? (враховуючи службу доставки якою Ви користуєтесь найчастіше)

- Зовнішній вигляд кур'єра (чистота, охайність)
- Поведінка кур'єра під час доставки (словесна комунікація, ввічливість)
- Можливість ознайомитися з профайлом кур'єра
- Залученість та небайдужість кур'єра до Вас, як клієнта
- Мене все влаштовує
- Не користуюсь доставкою

4. Оцініть привабливість появи в Україні власної доставки McDonald's від 1 до 5, де: 1 - взагалі непривабливо; 2 - непривабливо; 3 - байдуже; 4 - привабливо; 5 - дуже привабливо.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5