

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Шляхи адаптації й розвитку підприємств в сучасних умовах»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3М

Панченко Владислав Ігорович

(підпис)

Керівник Скопенко Наталія Степанівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недоволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо- професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Панченко Владиславу Ігоровичу

1. Тема роботи: «Шляхи адаптації й розвитку підприємств в сучасних умовах»

керівник роботи Скопенко Наталія Степанівна, д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р.№ 670-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 25.11. 2024р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Глобальна Ресторанна Група - Україна»

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

Розділ 1. Теоретичні та методологічні аспекти адаптації й розвитку підприємництва в сучасних умовах

Розділ 2. Дослідження адаптації та розвитку компанії KFC в сучасних умовах

Розділ 3. Шляхи адаптації й розвитку компанії KFC Україна в сучасних умовах

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Владислав ПАНЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Наталія СКОПЕНКО

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Панченко В. І. Шляхи адаптації й розвитку підприємств в сучасних умовах. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У роботі досліджено шляхи адаптації та розвитку підприємств у сучасних умовах на прикладі компанії KFC, яка є одним із провідних гравців у сфері громадського харчування. У процесі дослідження були розглянуті теоретичні засади адаптації бізнесу, проаналізовано особливості функціонування KFC у глобальному та локальному контекстах, а також розроблено проєкт запровадження нових варіантів меню розглянемо можливість запуску нової лінії «Здорових бургерів».

Кваліфікаційна робота викладена на 93 сторінках, містить 17 таблиці, 9 рисунків.

Ключові слова: адаптація; розвиток; реалізація стратегій; харчова промисловість; сучасні тренди; діджиталізація; KFC.

ABSTRACT

Panchenko V. I. Ways of adaptation and development of enterprises in modern conditions. – Manuscript.

Qualification work for master's degree in speciality 073 'Management', educational and professional programme 'Management of Organisations and Administration'. National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The paper investigates the ways of adaptation and development of enterprises in modern conditions on the example of KFC, which is one of the leading players in the field of catering. The study examined the theoretical foundations of business adaptation, analysed the peculiarities of KFC's functioning in global and local contexts, and developed a project for introducing new menu options and considering the possibility of launching a new line of 'Healthy Burgers'. The qualification work is presented on 93 pages, contains 17 tables, 9 figures.

Keywords: adaptation; development; strategy implementation; food industry; modern trends; digitalisation; KFC.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ Й РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	10
1.1 Поняття підприємництва та його значення в економіці.....	10
1.2 Теоретичні підходи до відновлення та розвитку підприємств ресторанного бізнесу	17
1.3 Сучасні тенденції розвитку підприємництва.	24
Висновки до розділу 1.	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ KFC В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	33
2.1. Діагностика стану компанії KFC та її позиції на ринку.....	33
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.....	47
2.3 Дослідження сучасних напрямів адаптації та розвитку KFC	52
Висновки до розділу 2... ..	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ Й РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ KFC УКРАЇНА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	66
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів адаптації й розвитку компанії KFC в сучасних умовах.....	66
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту «Здоровий бургер»	81
Висновки до розділу 3... ..	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасною світовою тенденцією на сьогодні є підвищення значення сфери послуг, як в світовій економіці, так і в економіці України зокрема. Ресторанний бізнес є одним із представників сфери послуг, який має особливість в тому, що на даному ринку достатньо швидко з'являються нові концепції та формати ресторанів.

Останнім часом в Україні, враховуючи реалії сьогодення, спостерігається зростання популярності закладів швидкого харчування. Звичайно це зумовлено низкою економічних, демографічних та соціокультурних факторів.

В Україні ресторанний бізнес є достатньо прибутковим, тому на даному ринку має місце стабільне зростання конкуренції. Причому зростає не лише ринок послуг, але і вимоги до нього з боку споживачів – вони стали більш вибагливими до сервісу, дизайну, кухні, внутрішньої атмосфери у закладі.

Питання розвитку нових концепцій та форматів закладів ресторанного господарства висвітлено в низці праць українських та зарубіжних учених-теоретиків та практиків, серед яких праці П'ятницької Г.Т., Аветисової А.О., Левченко М.М., Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. та інших.

Дослідження відновлення та розвитку ресторанів швидкого харчування в Україні в сучасних умовах є надзвичайно актуальним з огляду на економічні зміни, швидкі трансформації споживчих звичок, технологічні інновації, підвищену конкуренцію та необхідність врахування екологічних і соціальних аспектів.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне і детальне дослідження напрямків відновлення та розвитку підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно *вирішення завдань*:

- дослідити теоретичні та методологічні основи розвитку підприємництва в сучасних умовах;
- розглянути теоретичні аспекти розвитку підприємств в сфері ресторанного бізнесу;
- опрацювати сучасні тенденції розвитку підприємництва;
- дослідити основні тенденції на вітчизняному ринку фаст-фуду;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та показники оцінки розвитку підприємства в сфері ресторанного бізнесу KFC;
- дослідити сучасні напрями адаптації та розвитку KFC;
- обґрунтувати шляхи та напрями адаптації та розвитку підприємств у сфері ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження шляхи відновлення та розвитку підприємств ресторанного бізнесу в сучасних економічних і соціальних умовах, а також методи адаптації до нових вимог ринку та змін у поведінці споживачів.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на прийняття управлінського рішення щодо напрямів відновлення та розвитку підприємств в сучасних умовах.

Новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають сучасні напрями адаптації, відновлення та розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у роботу підприємства ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для написання даної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків), ситуаційний аналіз, метод порівняння, графічний, економіко-статистичний.

Інформаційну базу дослідження становлять теоретико-методологічний матеріал, дослідження та публікації вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління підприємствами ресторанного господарства. При проведенні дослідження використовуються нормативно-законодавчі документи, а також статистичні дані та звітність підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо обґрунтування напрямів відновлення та розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 93 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 54 найменування, викладених на 2 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ Й РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття підприємництва та його значення в економіці

Підприємництво має тривалу історію розвитку, що починається ще з античності, коли торговці, ремісники та землевласники здійснювали діяльність із метою обміну та накопичення багатства. Однак як економічна категорія підприємництво стало формуватися у XVIII столітті завдяки роботам французького економіста Річарда Кантільйона, який першим увів термін «підприємець»[1]. Кантільйон визначав підприємця як особу, яка діє в умовах невизначеності, беручи на себе ризики, пов'язані з виробництвом і торгівлею. У XIX столітті Адам Сміт [2] підкреслив роль підприємця як координатора економічних ресурсів і важливого елемента ринкової економіки, а Жан-Батист Сей [2] акцентував увагу на здатності підприємця перетворювати ресурси в товари та послуги.

Згодом Йозеф Шумпетер [2] у XX столітті розширив поняття підприємництва, додавши до нього концепцію інновацій. Він розглядав підприємця як агента змін, здатного створювати нові ринки, продукти, технології та організаційні структури, що виводить економіку на новий рівень розвитку.

У сучасному світі поняття підприємництва набуло багатогранного значення, охоплюючи як економічні, так і соціальні аспекти. Воно включає не лише створення прибутку, але й вирішення важливих суспільних проблем, таких як зайнятість, інклюзія, екологічна стійкість та інновації. Сучасне підприємництво також характеризується глобалізацією, цифровізацією та швидкими змінами ринкового середовища, що вимагає від підприємців високої адаптивності, креативності та стратегічного мислення.

Класифікується підприємництво за різними критеріями залежно від мети, розміру, форми діяльності, рівня інновацій та соціальної спрямованості (рис. 1.1).

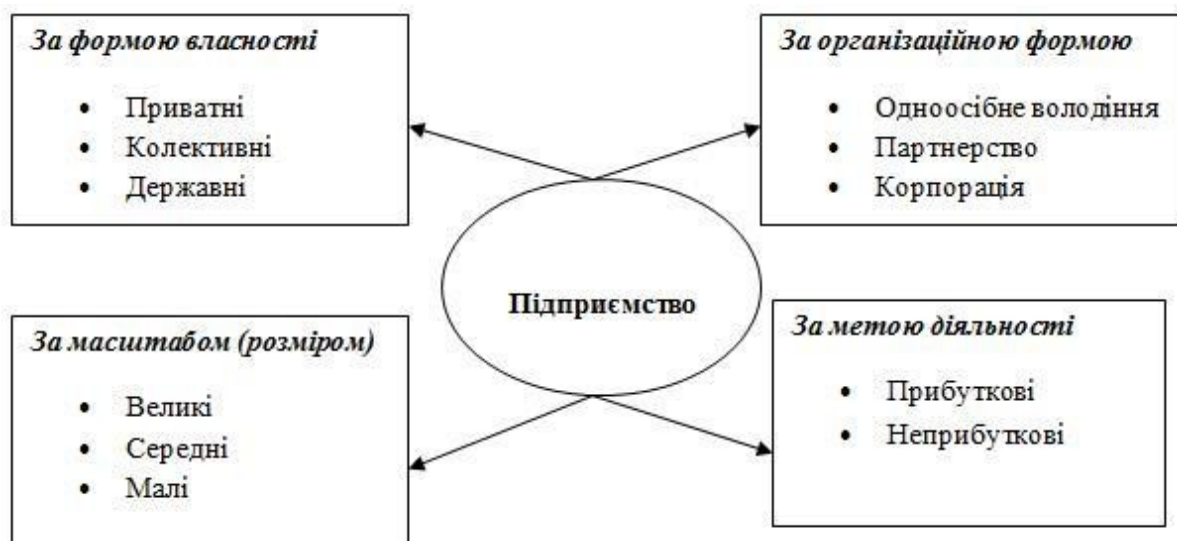


Рис. 1.1 Класифікація та групування підприємств

Джерело: побудовано за [5].

Залежно від сфери діяльності підприємництво поділяється на виробниче, комерційне, фінансове, інноваційне, аграрне, соціальне та цифрове. Виробниче підприємництво зосереджується на створенні матеріальних і нематеріальних благ, таких як продукція, послуги чи програми. Комерційне передбачає торгівлю товарами або послугами. Фінансове охоплює діяльність у сфері інвестицій, страхування, банківських послуг та управління капіталом. Інноваційне підприємництво передбачає впровадження нових ідей, технологій чи рішень[5].

За розміром виділяють мікро-, малий, середній та великий бізнес. Мікропідприємництво складається з компаній, які зазвичай мають до 10 працівників і обмежений бюджет, але є важливими для місцевої економіки. Малий бізнес характеризується швидкою адаптацією до ринкових змін, а середній бізнес створює стабільність і забезпечує інтеграцію інновацій у виробничі процеси. Великий бізнес має значний вплив на макроекономічні показники, залучає іноземні інвестиції та сприяє розвитку інфраструктури. Підприємства за масштабами визначаються за такими параметрами (табл.

1.1).

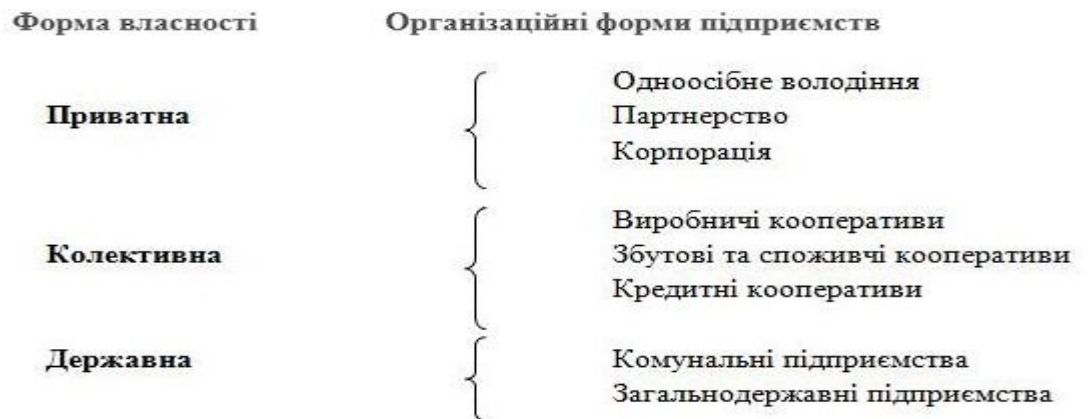
Таблиця 1.1

Класифікація підприємства за масштабами

Параметри оцінки	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Зайняті (осіб)	до 50	від 51 до 250	більш ніж 250
Оборот (валовий продукт)	до 10 млн.євро	від 11 до 50млн.євро	більше 50 млн.євро

Джерело: складено за [5].

Організаційно-правові форми підприємництва також різноманітні. Вони включають індивідуальне підприємництво, яке забезпечує самостійність у прийнятті рішень, але обмежується особистою відповідальністю підприємця, товариства (з повною та обмеженою відповідальністю), акціонерні товариства, кооперативи та стартапи. Інноваційна складова підприємництва також може бути класифікована як високотехнологічне чи соціальне (рис.1.2) .



Р

ис. 1.2

Форми власності на підприємстві*Джерело: побудовано за [6].*

За метою діяльності підприємства поділяються на прибуткові та неприбуткові. Для прибуткових підприємств мета одержання прибутку є першорядною. Для неприбуткових підприємств прибуток не є метою

діяльності. Але якщо у процесі господарської діяльності їхні доходи перевищують витрати, то різниця цілком повертається у справу з метою її розширення або модернізації [7].

Цілі діяльності неприбуткових підприємств (організацій) можуть бути[8]:

- Для профспілок, творчих спілок письменників, композиторів, художників – захист інтересів певних груп людей;
- Для університетів, коледжів, шкіл, клубів – освіта та просвітницька діяльність;
- Для Червоного хреста, товариств милосердя, об'єднань для підтримки людей з обмеженими можливостями – благодійна діяльність;
- Для товарних та фондових бірж – упорядкування ринкових відносин та надання їм більш цивілізованих форм.

Підприємництво є ключовим інструментом економічного зростання, стимулюючи розвиток національної економіки через створення робочих місць, розширення ринку та залучення інвестицій. Малий і середній бізнес сприяють розвитку локальних громад, зменшуючи економічну нерівність і створюючи можливості для зайнятості в регіонах. Вони відіграють важливу роль у диверсифікації економіки, знижуючи залежність від монополій і стратегічних секторів. Великий бізнес забезпечує інтеграцію країни у світову економіку, формує конкурентоспроможну інфраструктуру та підвищує рівень технологічного розвитку.

Інноваційне підприємництво є основою технологічного прогресу. Воно сприяє створенню нових продуктів і ринків, підвищує ефективність виробничих процесів та дозволяє країні досягати технологічного лідерства. У сучасному глобалізованому світі підприємництво стає ключовим механізмом адаптації до змін економічного середовища, таких як економічні кризи, зміни клімату чи впровадження цифрових технологій [1-3].

Соціальний аспект підприємництва також є надзвичайно важливим, оскільки підприємства сприяють поліпшенню якості життя, забезпечуючи

доступ до якісних послуг, інклюзивність і вирішення соціальних проблем, таких як нерівність чи екологічна деградація. Таким чином, підприємництво не лише стимулює економічний розвиток, але й формує основи сталого розвитку суспільства, забезпечуючи гармонію між економічними, соціальними та екологічними цілями [11].

Отже, теоретичний аналіз підходів до вивчення підприємництва дозволяє розглядати його як складний багатофакторний процес, що залежить від різних економічних, соціальних, психологічних та інноваційних чинників. Кожен із підходів робить свій внесок у розуміння сутності підприємництва і дозволяє сформуванню цільну картину цього феномена в сучасному світі, його значення для соціально-економічного прогресу.

Сучасні тренди в підприємстві відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможного бізнесу, адаптації до нових викликів та забезпеченні стійкого розвитку. Ці тренди дозволяють підприємцям не лише виживати в умовах динамічного ринку, але й відкривати нові можливості для інновацій і зростання. Їх важливість проявляється через кілька ключових аспектів. Розглянемо приклад системи мотивації підприємця за сучасними трендами(рис. 1.3) [7].



Рис. 1.3 Система мотивації підприємця

Джерело: побудовано за [7].

Цифровізація стала основою для трансформації бізнес-процесів. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизації, великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам оптимізувати операції, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Наприклад, впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) дає змогу ефективніше працювати з клієнтами, аналізувати їхні потреби та персоналізувати пропозиції. Блокчейн-технології забезпечують прозорість і надійність транзакцій, що особливо важливо для фінансових і логістичних бізнесів[12].

Тренди в інноваціях, такі як розробка нових продуктів і послуг, дозволяють підприємцям створювати нові ринки й сегменти. Наприклад, зростання популярності електромобілів завдяки Tesla змінило традиційну автомобільну галузь, відкривши нові можливості для розвитку супутніх бізнесів: виробництва зарядних станцій, акумуляторів і програмного забезпечення. Такі інновації також сприяють вирішенню глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетична ефективність та урбанізація.

Соціальне підприємництво стає важливим трендом, що відображає зміну пріоритетів сучасного суспільства. Усе більше компаній орієнтуються не лише на отримання прибутку, але й на вирішення соціальних та екологічних проблем. Наприклад, бренди, які використовують екологічно чисті матеріали чи сприяють розвитку місцевих громад, отримують велику підтримку від споживачів. Цей тренд дозволяє підприємствам будувати лояльність клієнтів і зміцнювати свою репутацію[9].

Розвиток глобалізації й доступ до міжнародних ринків стали можливими завдяки платформній економіці. Компанії на зразок Amazon, Alibaba, Airbnb створюють умови для легкого входу малого й середнього бізнесу на глобальні ринки. Підприємці можуть продавати свої товари й послуги мільйонам клієнтів по всьому світу, використовуючи готову інфраструктуру цих платформ. Це значно знижує витрати на розвиток бізнесу

та дозволяє зосередитися на його ключових аспектах[13].

Екологічні тренди набувають усе більшого значення в умовах зростання уваги до проблем зміни клімату й забруднення довкілля. Компанії, що впроваджують зелені технології, зменшують вуглецевий слід, використовують відновлювані джерела енергії чи пропонують екологічно чисті продукти, отримують конкурентні переваги. Наприклад, споживачі надають перевагу брендам, які використовують вторинну сировину чи дотримуються принципів «зеленої логістики».

Тренд на персоналізацію змінює підходи до обслуговування клієнтів. Сучасні технології дозволяють аналізувати поведінку споживачів, їхні вподобання й потреби, пропонуючи індивідуальні рішення. Наприклад, штучний інтелект використовується для створення рекомендацій на платформах електронної комерції чи в медичних послугах, що забезпечує унікальний досвід для кожного клієнта.

Сучасні тренди також включають розвиток екосистем для підприємництва, які забезпечують доступ до ресурсів, навчання, фінансування й менторської підтримки. Інкубатори, акселератори та венчурні фонди відіграють ключову роль у підтримці інноваційного бізнесу. У багатьох країнах існують державні програми підтримки, які сприяють розвитку підприємницької діяльності, особливо в цифровому чи зеленому секторах[10].

У сучасному світі тренди часто диктуються кризовими умовами, такими як пандемія COVID-19 чи економічні коливання. Підприємства, які можуть швидко адаптуватися до нових реалій, наприклад, переходячи в онлайн, змінюючи бізнес-моделі чи впроваджуючи нові послуги, зберігають свої позиції й навіть посилюють їх.

Отже, сучасні тренди в підприємстві – це не лише інструменти адаптації, але й стратегічні можливості для розвитку бізнесу. Вони дозволяють підприємцям залишатися конкурентоспроможними, реагувати на виклики часу та сприяти сталому розвитку суспільства.

1.2 Теоретичні підходи до відновлення та розвитку підприємств ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес – це одна з найбільш динамічних і прибуткових галузей економіки, яка охоплює всі види діяльності, пов’язані з організацією харчування та обслуговування споживачів у ресторанах, кафе, барах, їдальнях та інших закладах громадського харчування. Основна мета ресторанного бізнесу – задоволення потреб споживачів у смачній, якісній їжі та комфортному обслуговуванні, а також створення приємної атмосфери для відпочинку, зустрічей, святкувань та інших соціальних заходів.

Ресторанний бізнес є складним видом діяльності, враховуючи велику кількість конкурентів, залежність від багатьох зовнішніх чинників та необхідність повної залученості. Нещодавно він важко пережив пандемію COVID-19, тепер зіткнувся з кризою, пов’язаною з війною в Україні.

Дослідники стверджують, що значна кількість ресторанів та закладів харчування припинила свою діяльність через пандемію, проте є ресторани, які працюють в такий період навіть краще, ніж до кризи [14]. Китайські науковці комплексно вивчають діяльність ресторанних підприємств в умовах кризи та досліджують інноваційну модель їх розвитку в період пандемії COVID-19 [22].

Ми поділяємо думку [9], що інновації необхідні малим і середнім ресторанним підприємствам, щоб конкурувати та вижити в умовах кризи. Науковці пропонують рестораторам в умовах кризи впроваджувати інновації, які допоможуть компанії вийти на новий рівень та збільшити власні прибутки. Наприклад, впроваджувати ондбординг, які вирішують такі завдання як залучення та втримання клієнтів [14].

Практики стверджують, що рестораторам в кризових умовах важливо бути гнучкими та адаптивними, розвивати власні сильні сторони, не відмовлятися від власних цінностей та зберігати спокій [15]. Криза, зокрема пандемія COVID-19, мала не лише значний та катастрофічний вплив на

бізнес та економіку в усьому світі, але розкривала внутрішні та зовнішні можливості стійкості та ефективності підприємств, використовуючи креативне мислення та проактивність [16].

Діяльність ресторанних підприємств під час кризи ускладнюється тим, що одночасно починають негативно впливати різні фактори: втрачається значна кількість клієнтів, стають дорожчими продукти харчування, зменшуються грошові потоки, відчувається нестача працівників, змінюються партнерські відносини і все це супроводжується стресом і невизначеністю. Частина рестораторів відразу скорочують свої операційні витрати: зменшують чисельність персоналу, вводять жорсткий контроль витрат на страви та відходи, змінюють параметри меню (скорочують страви, які є занадто дорогими або до яких складно чи занадто дорого дістати інгредієнти), зменшують енергоспоживання (замінюють освітлювальні прилади на більш економні, роблять раціональнішим простір холодильника та морозильної камери, контролюють кондиціонування повітря тощо).

Проте досвідченні підприємці крім того надають перевагу стратегічному управлінню, починають переглядати свої маркетингові стратегії, тобто вивчати, які клієнти в них залишились, як змінились потреби та очікування в них і що вони можуть їм запропонувати, враховуючи нові реалії, пов'язані з кризою. Часто для цього вони створюють нову клієнтську базу, знижують ціни, переглядають маркетингові інструменти.

Зміни в ресторанній діяльності потрібно проводити, враховуючи різні цільові сегменти [16].

- Постійні клієнти. Для постійних клієнтів найкраще працюють персоналізовані звернення. Через контакти та додатки важливо надсилати повідомлення про новини закладу та спеціальні пропозиції, удосконалення в сервісі обслуговування, тощо.

- Колишні клієнти. В даний сегмент відносять як клієнтів, які перейшли до конкурентів, так і тих відвідувачів, які через пандемію COVID-19 чи війну готують свої страви вдома. Для даного сегменту ефективними

маркетинговими інструментами можуть бути акційні ціни, орієнтовані на лояльність, зміна формату і перехід на пекарні, кав'ярні та заклади харчування з простою домашньою їжею.

- Потенційні клієнти. Навіть у період кризи є можливість залучити нових клієнтів. Так, наприклад, з початком війни в Україні, коли багато жінок з дітьми виїхали за кордон, чоловіки стали частіше відвідувати заклади харчування через те, що не вміли чи не хотіли самотійно собі готувати їжу. Для даного сегменту споживачів варто звести асортимент страв до простих та традиційних за помірну ціну.

Зміни, пов'язані з пандемією COVID-19 та війною в Україні, вимагають від рестораторів переосмислення цільових груп клієнтів, перегляду ефективності використання площі закладу харчування та його дизайну, оновлення меню, можливостей роботи на доставку та оцифрування досвіду клієнтів.

Часто у своїй діяльності під час кризи ресторатори співпрацюють з третіми сторонами, тобто вони можуть об'єднуватися з іншими організаціями для покращення стійкості в невизначених та швидко змінних умовах. Наприклад, співпраця з організаціями електронної комерції допомогла рестораторам створювати QR коди для безпечного перегляду меню, платформи для збереження лояльності клієнтів під час пандемії. Співпраця з банками допомагає ресторанним підприємствам не тільки розширювати ринкові канали, але й покращує рівень обслуговування клієнтів банку. Також під час пандемії спостерігалась співпраця ресторанів з платформами служб доставки їжі, новими партнерами-постачальниками безпечних продуктів, логістичними компаніями.

Розглянемо тренди, які впливатимуть на ресторанний бізнес у найближчому майбутньому і які маркетингові рішення варто приймати, враховуючі дані тенденції [18]:

1. Доставка їжі та приготування страв на виніс. Цей тренд сформувався ще з появою пандемії, коли більшість людей в світі, в том числі в Україні,

дотримувались правил самоізоляції. З послабленням карантинних обмежень ця тенденція зберіглась, аналітики передбачають що вона буде актуальною ще найближчі роки. Цьому сприятимуть такі фактори: розвиток цифрових технологій, які дозволяють максимально спрощувати процес замовлення. Тепер їжу можна замовити через соціальні мережі, за допомогою чат ботів чи з навігаційної системи авто. Крім того сучасне молоде покоління має більшу потребу замовляти готову їжу, цінуючи свій час. В них збільшуються вимоги, вони готові платити більше за миттєву доставку, гейміфікацію, трекінг процесу доставки та індивідуальний підхід. Зазвичай це актуально для великих міст, проте прогнозують активне зростання в майбутньому незалежно від розміру населеного пункту. Зазвичай рестораторам при прийнятті рішення щодо доставки, стикаються з дилемою — займатися процесом доставки самостійно чи скористатись допомогою кур'єрських служб та агрегаторів доставки. Переваги та недоліки способів доставки їжі представлено (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки доставки страв ресторанными підприємствами

Способи доставки	Переваги	Недоліки
Власна доставка їжі	Вища окупність через відсутність комісії за доставку	Великі витрати при запуску та налаштуванні логістики
	Вища маржинальність меню доставки через вищий вибір страв	Постійні власні витрати на кур'єрів та транспорт
	Можливість контролювати роботу кур'єрів, в результаті кращий сервіс	Підвищення витрат при доставці віддалені райони
	Кращий зворотній зв'язок від клієнтів	
Провайдерита служби доставки їжі	Мінімальні витрати на запуск доставки	Висока комісія сервісу
	Зручний варіант для мереж і франшиз	Низька маржинальність меню доставки
	Вдалих варіант, щоб загалом розкрутити послугу доставки їжі (достатньо додавати до замовлення візитки чи брошурки з меню, бонусами, які пропонують)	Непостійний потік замовлення
		Неможливість контролювати кур'єрів
Налагоджена схема доставки, навіть у віддаленні райони	Поганий зворотній зв'язок з клієнтами	

Джерело: власна розробка автора за [39-43]

Дослідники підтверджують, що служба доставки та імідж бренду

відіграють важливу роль у збільшенні продажів ресторанами під час пандемії COVID-19. [17]. Проте ресторатори самостійно повинні враховувати переваги та недоліки кожного способу доставки, при потребі їх поєднуючи.

2. Діджиталізація та автоматизація – тренд, який розвивається не лише в Україні, але й у світовому масштабі. Значний вплив на застосування цифрових технологій у ресторанній діяльності мала пандемія COVID-19 – проте щораз більше рестораторів продовжують інтеграцію з технологіями, щоб оптимізувати швидкість обслуговування, краще контролювати бізнес процеси, економити на оплаті праці.

3. Скорочення меню, створення моно продукту, відмова від імпортованих продуктів на користь локальних, мінімізація продуктових запасів та відмова від великих площ – тренди, які актуальні в період кризи. На теперішній час перевагами користуються вузькоспеціалізовані затишні атмосферні заклади, невеличкі ресторани без дорогого ремонту із затишним інтер'єром. Головна цінність тут забезпечується персоналізованим підходом та створенням закладу, який люблять.

Рекомендовані заходи застосування [19]:

1) різними способами підвищувати впізнаваність бренду ресторанного закладу;

2) надавати перевагу приготуванню простої та домашньої їжі. Такі страви дешевші в собівартості, мають менше проблем з доставкою інгредієнтів і відносяться до так званої “comfort food”. Така їжа є комфортна для психіки, особливо в періоди змін та невизначеності;

3) пропонувати певну частину продукту (послуги) безкоштовно. Наприклад, дегустація наливок при відвідуванні ресторанів, безкоштовна доставка від умовно прийнятої невисокої суми замовлення тощо;

4) ініціювати соціальні кампанії, наприклад збір пожертв та власних коштів закладу на підтримку ЗСУ, благодійні обіди ВПО тощо;

5) не потрібно відмовлятися в період кризи від маркетингових та рекламних стратегій, єдине вони повинні ґрунтуватись на творчості та

інноваціях, бути адаптовані до протистояння викликам, пов'язаних з війною та пандемією COVID-19.

Криза створює для ресторанних підприємств складне середовище, яке швидко змінюється і часто це може служити потужним поштовхом для бізнес інновацій. Іноземні дослідники підтверджують, що існує тісний зв'язок між змінними навколишнього середовища та бізнес-інноваціями: чим вищий ступінь складності та невизначеності зовнішнього середовища – тим сильніший його вплив на масштаб інновацій [18].

В умовах кризи ресторатори повинні нестандартно та креативно підходити до вирішення проблем, які виникають, впроваджуючи різні інноваційні рішення. Цього найкраще досягти, використовуючи дизайн-мислення – набір інструментів та методів для нестандартного творчого вирішення проблем [19]. Методика Design Sprint має найбільш практичне застосування та полягає в тому, щоб прототипувати та тестувати різні ідеї, створені за допомогою дизайн-мислення, у найкоротші терміни, зазвичай це п'ятиденний термін. Це якраз дуже ефективно, тому що в умовах пандемії чи війни важливо швидко прийняти рішення. Design Sprint складається з тих самих п'яти етапів: understand (розуміння проблеми та потреби), diverge (пошук можливих ідей), converge (зосередження на кількох ідеях), prototype (створення прототипів), test (тестування ідей).

Рестораторам необхідно придумати ідею вирішення конкретної проблеми, розробити робочий прототип і протестувати в реальних умовах. Спільні риси підприємців, які застосовують дизайн-мислення: винахідливість, спритність, проактивність, адаптивність, орієнтованість на дії, стійкість, рішучість, відкритість, інноваційність, наполегливість, ініціативність, оптимізм, здатність справлятися з невизначеністю, зібрати ресурси та ризикувати.

Залежно від того, на скільки сильно криза вплинула на ресторанне підприємство, можуть бути різні напрямки дій. На (рис. 1.4) представлено чотири стратегії маркетингових інновацій, які можуть вибирати ресторатори

підприємства для того, щоб легше адаптуватись до кризи (викликаних пандемією чи воєн-ними діями).

		<i>Мотивація до інновацій</i>		
Ри с. 1.4 Стратегії	<i>Рівень спільних інновацій</i>	Рівень	Проблематика пошуку	Млявий пошук
		Низький	Стратегія реагування	Проактивна стратегія
		Високий	Колективна стратегія	Партнерська стратегія

маркетингових інновацій в умовах кризи

Джерело: [19]

Перша стратегія реагування застосовується, коли потрібно пристосувати існуючу діяльність ресторану до змін в зовнішньому середовищі. Її особливість полягає в тому, що як правило, ресторанне підприємство знаходиться сам на сам зі своїми проблемами в умовах кризи і потребує знаходження негайних дій або йому загрожує банкрутство. Друга стратегія колективна, належить до компаній, які сильно постраждали від кризи та не мають ресурсів, щоб здійснити необхідні заходи в умовах змін. Третя стратегія, проактивна, фокусується у компаніях, які не сильно постраждали від кризи та розглядають зміни в середовищі як нові можливості та вміють помічати вигоди від складних умов. Стратегія партнерства, четверта стратегія, базується на партнерстві з іншими фірмами, в наслідок чого утворюються нові бізнеси, які підтримують нові власні потреби та потреби споживачів, які змінилися під впливом кризи.

Позитивним моментом є те, що клієнти та партнери, з якими переживають ресторатори кризові часи, стають ще більш лояльними та стійкими в майбутньому.

Кризу можна розглядати не лише як крах, занепад та руйнування, але і як нові можливості. В умовах пандемії COVID-19 та війни, виживають ті підприємці, які вміють нестандартно і креативно мислити і в результаті знаходять нові інноваційні рішення. Складні обставини змушують рестораторів шукати нові форми співпраці, поглиблювати та розвивати зв'язки з третіми сторонами та обмінюватися ресурсами для отримання

взаємної вигоди та конкурентної переваги. Щоб продовжувати працювати в умовах кризи, ресторатори повинні застосовувати весь свій підприємницький досвід, застосовувати техніки дизайн-мислення, бути винахідливими та адаптивними. Підприємці знають, що держава не зможе їх фінансово підтримати, оскільки всі витрати йдуть на військові потреби та соціальне забезпечення, тому вони беруть всю відповідальність і розраховують лише на себе. Найстійкіші підприємці реагують на кризу креативними рішеннями та інноваційними послугами.

1.3 Сучасні тенденції розвитку підприємництва

Сучасні тенденції розвитку підприємництва формуються під впливом глобальних економічних змін технологічного прогресу посилення конкуренції та трансформації соціально-економічних умов (рис 1.5) [25].



Рис. 1.5 Найважливіші тенденції розвитку організацій

Джерело: [25]

Підприємництво є ключовим фактором економічного зростання оскільки створює робочі місця сприяє інноваціям та забезпечує ефективне

використання ресурсів. У цьому розділі розглянемо основні напрямки розвитку підприємницької діяльності у контексті сучасних викликів та можливостей.

Однією з найбільш значущих тенденцій є діджиталізація (рис. 1.6) [22]. Усе більше компаній переходять до використання цифрових інструментів що дозволяє автоматизувати бізнес-процеси підвищувати ефективність і знижувати витрати. Електронна комерція швидко зростає спрощуючи доступ до глобальних ринків. Використання CRM систем штучного інтелекту та аналітики даних дає змогу підприємствам глибше розуміти потреби клієнтів адаптувати продукти й послуги під їх запити.



Рис. 1.6 Діджиталізація бізнесу
Джерело: [22]

Діджиталізація також сприяє розвитку фінансових технологій. FinTech компанії пропонують нові способи залучення капіталу зокрема краудфандинг платформи та мобільні платежі. Це створює нові можливості для малого та середнього бізнесу знижуючи бар'єри входу на ринок.

Інновації стають основним драйвером сучасного підприємництва. Компанії які впроваджують нові технології розробляють унікальні продукти або створюють нові бізнес-моделі отримують конкурентну перевагу. Особливо перспективними є стартапи у сферах ІТ біотехнологій відновлюваної енергетики та штучного інтелекту [37].

Одночасно з цим спостерігається розвиток відкритих інновацій коли компанії співпрацюють з університетами науково-дослідними установами та іншими підприємствами для спільного створення інноваційних продуктів. Ця тенденція сприяє швидшій адаптації до ринкових змін.

Зростає популярність соціального підприємництва яке поєднує бізнес-цілі із соціальними та екологічними завданнями. Сучасні підприємці усе частіше орієнтуються на створення доданої цінності для суспільства. Приклади включають проекти з переробки відходів створення доступного житла підтримки маргіналізованих груп населення.

Такі підприємства отримують підтримку від держави та міжнародних організацій у вигляді грантів пільг та інших стимулів. Соціальне підприємництво також залучає інвесторів які бажають підтримувати проекти з позитивним впливом на суспільство.

Сучасне підприємництво усе більше орієнтується на принципи сталого розвитку (рис. 1.7) [34]. Виробники впроваджують екологічно чисті технології зменшують використання ресурсів та знижують рівень викидів. Попит на зелені продукти й послуги стимулює розвиток відповідних ринків.



Рис. 1.7 Основи сталого розвитку
Джерело: [34]

Окрім того споживачі дедалі частіше віддають перевагу компаніям які демонструють соціальну відповідальність та екологічну свідомість. Це стимулює бізнес адаптувати свої процеси до нових стандартів.

Глобалізація відкриває нові можливості для підприємців завдяки спрощенню торгівлі зниженню митних бар'єрів та розвитку транспортної інфраструктури. Однак одночасно вона збільшує конкуренцію на ринку змушуючи компанії шукати нові способи виділитися серед конкурентів.

Важливим аспектом є розвиток міжнародного співробітництва що дозволяє підприємцям обмінюватися досвідом залучати іноземні інвестиції та виходити на нові ринки. Крім того глобалізація стимулює розвиток франчайзингу як моделі експансії бізнесу [34].

Пандемія COVID-19 стала значним викликом для підприємців однак також створила нові можливості. Сфери охорони здоров'я дистанційного навчання електронної комерції отримали потужний імпульс для розвитку. Бізнеси були змушені адаптуватися до нових умов змінюючи свої операційні

моделі.

Багато компаній перейшли до гібридних форматів роботи що поєднують офлайн і онлайн аспекти. Крім того зростання попиту на доставку товарів і послуг сприяло розвитку логістичних платформ.

Держава відіграє дедалі важливішу роль у створенні сприятливого середовища для підприємництва. Регуляторні реформи податкові пільги підтримка стартапів через гранти та акселераційні програми є ключовими напрямками. Зміцнення інституційної інфраструктури наприклад створення бізнес-інкубаторів сприяє розвитку підприємництва [19].

Сучасне підприємництво активно реагує на зміну моделей зайнятості. Гіг-економіка стає усе більш популярною дозволяючи працівникам співпрацювати з підприємцями на умовах гнучкого графіка або виконувати разові завдання. Ця тенденція створює нові можливості для розвитку малого бізнесу особливо у сферах ІТ дизайну консалтингу(рис.1.8) [19].



Рис. 1.8 Принцип Гіг-економіка
Джерело: [19]

Також відзначається підвищення попиту на кваліфікованих спеціалістів у галузях які пов'язані з технологіями та інноваціями. Це стимулює розвиток системи професійної освіти та перепідготовки кадрів.

Поряд із новими можливостями сучасне підприємництво стикається з численними викликами. Посилення конкуренції інфляція нестабільність фінансових ринків вимагають від підприємців високого рівня адаптивності та

стратегічного мислення. Також важливими є ризики кібербезпеки особливо у контексті діджиталізації [19].

Крім того соціальні та екологічні виклики змушують бізнес орієнтуватися на довгострокові перспективи балансуючи між економічною вигодою та соціальною відповідальністю.

Сучасні тенденції розвитку підприємництва характеризуються багатогранністю та швидкими змінами. Успіх у підприємницькій діяльності залежить від здатності адаптуватися до нових умов використання технологій і орієнтації на сталий розвиток. Незважаючи на численні виклики підприємство залишається потужним двигуном інновацій економічного зростання та соціального прогресу .

Висновки до розділу 1

Адаптація й розвиток підприємництва в сучасних умовах є надзвичайно актуальними завданнями для всіх економічних систем, незалежно від їхнього рівня розвитку чи специфіки. Глобалізаційні процеси, технологічний прогрес, економічні кризи та політичні трансформації суттєво впливають на функціонування підприємств, висуваючи нові вимоги до їхньої стратегії, організації діяльності та підходів до управління. Аналіз теоретичних і методологічних аспектів адаптації підприємств дозволяє визначити ключові принципи, інструменти й підходи, які сприяють ефективному функціонуванню підприємницьких структур у мінливому середовищі.

Теоретичні підходи до адаптації підприємництва базуються на міждисциплінарному аналізі. Сучасні дослідження інтегрують економічну теорію, управлінські науки, психологію, соціологію та навіть екологічні дисципліни. Центральним аспектом цієї інтеграції є розуміння підприємництва як відкритої системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Відповідно, адаптація підприємства – це здатність вчасно реагувати на зміни умов, зберігаючи або навіть підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Методологічний апарат дослідження адаптації підприємництва включає використання кількісних і якісних методів. Зокрема, моделі SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та інших інструментів стратегічного планування допомагають підприємствам оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Крім того, методи економіко-математичного моделювання сприяють прогнозуванню наслідків впровадження тих чи інших управлінських рішень, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Одним із ключових викликів для підприємств у сучасних умовах є технологічна трансформація. Швидкий розвиток інформаційних технологій

змінює підходи до виробництва, маркетингу, логістики та комунікації з клієнтами. Підприємства, які не здатні інтегрувати цифрові інструменти, втрачають конкурентні переваги. У той же час ті, хто активно використовує інноваційні технології, можуть значно прискорити свій розвиток, навіть в умовах кризи.

Економічна нестабільність також є важливим фактором, що впливає на адаптацію підприємств. Зміни в рівні купівельної спроможності населення, інфляція, валютні коливання та доступність фінансових ресурсів визначають, наскільки успішно підприємство може здійснювати свою діяльність. У таких умовах важливими є диверсифікація джерел доходу, оптимізація витрат і створення фінансових резервів.

Соціальні фактори також суттєво впливають на підприємництво. Зміна споживчих пріоритетів, зростання екологічної свідомості та потреба в етичному веденні бізнесу змушують підприємства адаптувати свої продукти й послуги до нових вимог. Наприклад, підприємства, які інтегрують екологічні ініціативи, отримують більше підтримки від клієнтів, а також можливість брати участь у міжнародних програмах фінансування.

Політична та регуляторна стабільність є ще одним важливим аспектом. Для розвитку підприємництва критично важливою є прозорість законодавства, передбачуваність податкової політики та наявність ефективних механізмів підтримки малого та середнього бізнесу. У країнах із високим рівнем політичної нестабільності підприємства змушені витрачати додаткові ресурси на управління ризиками, що знижує їхню ефективність.

Особливої уваги заслуговує адаптація підприємств під час криз. Кризи, як правило, викликають значне скорочення попиту, руйнування ланцюгів постачання, проблеми з фінансуванням та зростання конкуренції. У таких умовах виживають лише ті підприємства, які здатні швидко реорганізувати свою діяльність. У цьому контексті важливу роль відіграють інновації – не лише технологічні, а й організаційні. Наприклад, перехід до дистанційної роботи, зміна бізнес-моделей або переформатування продуктового портфеля

можуть стати рятівними рішеннями для багатьох компаній.

Крім того, сучасні умови висувають вимоги до соціальної відповідальності бізнесу. Від підприємств очікують не лише забезпечення якісними продуктами та послугами, а й участі у вирішенні суспільних проблем, таких як зменшення соціальної нерівності, підтримка локальних спільнот і сприяння сталому розвитку. Це створює додатковий тиск на ресурси підприємств, але водночас відкриває нові можливості для формування довготривалих партнерств і підвищення репутації.

У підсумку, можна стверджувати, що адаптація та розвиток підприємництва в сучасних умовах вимагають комплексного підходу. Теоретичні аспекти, засновані на розумінні підприємства як відкритої системи, надають можливість структурувати процеси адаптації. Методологічні інструменти, такі як стратегічне планування, моделювання та аналіз ризиків, дозволяють підприємствам приймати зважені рішення навіть у складних умовах.

Сучасні виклики, зокрема технологічна революція, економічна нестабільність і соціальні трансформації, вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та готовності до змін. Ті компанії, які здатні оперативно реагувати на виклики, розробляти нові бізнес-моделі та інтегрувати принципи сталого розвитку, отримують значні конкурентні переваги.

Таким чином, адаптація й розвиток підприємництва є не лише умовою виживання в сучасному світі, але й запорукою сталого зростання економіки в цілому. Це складний і багатогранний процес, який вимагає ефективного поєднання теорії та практики, що дозволяє забезпечити успіх навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ KFC В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Діагностика стану компанії KFC та її позиції на ринку

Індустрія харчування посідає вагомую роль у житті кожної людини, змінюючись в залежності від вимог споживачів, доступності продуктів та змін у культурних звичках. Варто відзначити, що найбільш популярним та затребуваним на сьогодні є ринок послуг швидкого харчування. Заклади швидкого харчування приваблюють людей швидкістю, доступністю та різноманітністю меню.

У світі заклади швидкого обслуговування відомі з давніх часів, а ось система фаст-фуду стрімкими темпами почала розвиватися наприкінці двадцятого сторіччя. Наразі ринок надання «швидкої їжі» отримав новий значний імпульс. Основною причиною таких закладів є швидкість приготування їжі, що дуже важливо для сучасного споживача через його високу зайнятість. Часто меню складається з монопродуктів, які готуються різними способами з різним поданням і складовими (бургери, курка-гріль, сендвічі, піца, смажена картопля, млинці, пиріжки тощо).

Іноді ресторани швидкого харчування мають особливу зону харчування під назвою фудкорт (англ. food court – ресторанний двір). При цьому декілька представників закладів швидкого харчування використовують спільний зал для клієнтів. Звичайно, між ними виникають конкурентні відносини, що стимулює кожного з них боротися за клієнта. Це досягається за рахунок смачного приготування страв, облаштування оригінального простору, пропозиції здорового харчування, залучення івент-фахівців тощо.

Річний дохід індустрії швидкого харчування у світі на даний момент складає понад 885 млрд. дол. та представлений понад 897683 підприємствами, на яких зайнято 14,2 млн. осіб. На найближчі п'ять років очікується зниження темпів росту галузі через можливий спад світової

економіки та інтерес до здорової їжі. На даний момент ця сфера діяльності має стійкий і зростаючий попит. Особливо це стосується країн, що розвиваються. Прогноз розвитку світової індустрії ресторанів швидкого харчування на період 2022–2026 рр. такий: – розмір ринку – 798 млрд. дол.; – кількість підприємств – 874638 од.; – зайнятість у галузі – 13 458 146 осіб.

Для світового ринку сфери швидкого харчування на перше місце виходить такий вид послуги як онлайн-доставка їжі. У 2021 році її ринок оцінювався у 151 млрд. дол. Китай є найбільшим ринком KFC за межами США. У 2020 році McDonald's був найдорожчим продуктовим брендом у світі. 85% американців харчуються у McDonald's хоча б раз на рік [53].

За даними Fast Food Nation, 44% респондентів США використовують фастфуд. На ринок США у 281,7 млрд. дол. припадає 32,7% світового доходу від фаст фуду. Річний дохід промисловості швидкого харчування у Сполучених Штатах за останнє десятиліття зріс майже на 90 млн. дол. Індустрія ресторанів швидкого обслуговування у США у 2020 році змогла заробити 239 млрд. дол. У 2020 році в галузі QSR в США працювало понад 4 млн. осіб. Кількість працівників, зайнятих у QSR, збільшилася на 35% з 2010 року. 43% громадян США завжди шукають здорову їжу.

Індустрія ресторанів швидкого обслуговування у США є однією з найрозвиненіших у світі. Згідно статистики 36,6% або 84,4 млн. дорослих у даній країні щодня їдять фаст-фуд. У 2023 р. середня оцінка ACSI для ресторанів швидкого обслуговування в США становила 78 зі 100. McDonald's отримав оцінку 69, що означало, що задоволеність споживачів була на дев'ять пунктів нижчою за середній показник по галузі. Незважаючи на приголомшливу оцінку компанії за ACSI, McDonald's мав найвищий показник лояльності споживачів серед провідних QRS у США станом на перший квартал 2022 р. [53].

На сучасному етапі розвитку економіки під впливом несприятливих політичних умов, постійних змін у поведінці та вподобаннях споживачів кожне підприємство має визначити основні напрями свого подальшого

розвитку та діяльності. Не є винятком і заклади швидкого громадського харчування. Ринок послуг швидкого громадського харчування в Україні залежний від кількох факторів: зміна у споживацьких звичках, розвиток індустрії та технологій, зручність та доступність закладів, рівень доходів споживачів, культура споживання їжі. На даний ринок суттєво вплинула пандемія коронавірусу та умови воєнного стану, тому підприємства повинні постійно адаптувати свою діяльність до тих змін, які відбуваються на ньому.

Ринок послуг швидкого харчування характеризується значною місткістю, на ньому діють тисячі мереж та незалежних закладів по всьому світу. Зростання попиту на послуги швидкого харчування зумовлене зменшенням часу, який люди готові витратити на приготування та прийом їжі. Мережі швидкого харчування впроваджують інноваційні концепції та розширюють меню, щоб задовольнити різноманітні смаки та вподобання клієнтів. Проте вони мають свої особливості в різних регіонах світу через культурні відмінності та локальні уподобання клієнтів.

Ринок послуг швидкого громадського харчування в Україні характеризується зростанням кількості закладів, різноманітністю форматів та інноваційних підходів у діяльності підприємств. Це підтверджується тим, що кількість реєстрацій ФОП та ТОВ з ресторанными кведами збільшується, зокрема у 2019 р. відбулося 5430 реєстрацій, у 2021 р. – 12699 реєстрації, у 2022 р. – 8059 реєстрації, у 2023 р. – 13721 реєстрацій [47].

Ринок послуг швидкого харчування є висококонкурентним. Фаст-фуд стає зручним і швидким варіантом харчування. На ринку присутні багато компаній, які пропонують свої унікальні страви, розробляють спеціальні пропозиції, акції, пристосовуються до всіх змін харчових звичок споживачів для того аби привернути увагу якомога більше клієнтів. При цьому термін окупності мережевих закладів швидкого харчування є коротшим порівняно з окремими ресторанами завдяки великій кількості клієнтів і ефективності обслуговування [47].

Найбільш популярними закладами швидкого харчування наразі є: McDonald's, Burger King (гамбургери); Pizza Hut, Pizza Domino (піца); Red Lobster, John Silver's (морепродукти); KFC, Church's (страви з курчати); Sizzler, Ponderosa (біфштекс); Subway (сендвічі), а також суші-бари, млинці тощо. Особливо багато таких закладів у великих містах, де прискорений ритм життя та висока мобільність працюючих людей, оскільки головне завдання підприємства фаст-фуд – швидко та недорого нагодувати відвідувачів.

Виділяють декілька ключових особливостей організації підприємств швидкого обслуговування:

- основними перевагами є економічність харчування, зручність відвідування, швидке обслуговування;

- відмінною рисою є відсутність в їх асортименті алкогольних напоїв. Цим підприємства відрізняються від звичайних закусточних та кафе, де з метою збільшення доходів широко практикується продаж пива, вина, цигарок;

- відрізняє жорстка стандартизація: інтер'єр, вивіска, меблі, посуд, асортимент, бізнес-процеси, технологічне устаткування, рекламні матеріали тощо;

- для успішного розвитку підприємств фаст-фуду важливу роль відіграє місце розташування закладу. Цей заклад має розміщуватися у людних місцях – на вокзалах, автозаправних станціях, біля метро, на автомагістралях.

На ринку ресторанних закладів України яскраво виділяються рівнем сервісу, якістю і особливостями послуг три мережеві системи:

- 1) з форматом Quick&Casual;
- 2) заклади швидкого обслуговування;
- 3) елітні підприємства ресторанного типу, у тому числі, заклади «високої кухні»).

Основними мережевими утвореннями, які об'єднують елітні підприємства ресторанного господарства в Україні, є «Козирна карта», «XXI

век», «Мировая карта», «Любов і голод», «Carte Blanche», «Happy Days Group» [54].

Представників мережевих утворень формату Quick&Casual на українському ринку умовно можна поділити на дві групи: такі, що чітко позиціонують себе у форматі (наприклад, «Пан Піца»), та дуже близькі до нього (наприклад, «Домашня кухня», «Два гуся»). У сегменті ринку Quick&Casual виділяють сітьові утворення (мережі) піцерій («Піца Челентано», «Уно піца», «Маріо» тощо) та експрес-кафе («Пузата хата», «Тралі-Валі», «Матусіна хата», «Єврохата», «Здоровенькі були», «Смак експрес-кафе», «Дрова», «Кафе Пункт», «Якіторія», «Домашня кухня» тощо) [55].

Основними мережевими операторами у сегменті швидкого обслуговування, які є класичними (традиційними) мережами фаст-фуду, є дочірнє підприємство світового гіганта «McDonald's», KFC (Kentucky Fried Chicken), «Швидко», «Три Товстуні», «Ростік'с», «Куркуль», «Містер Снек», «Печена картопля», «Мак Смак», «Оріон експрес» та ін.

На ринку послуг швидкого громадського харчування постійно з'являються нові компанії, які пропонують свої унікальні продукти та використовують новітні концепції, конкуруючи за увагу від клієнтів.

В Україні найбільш характерними є наступні види закладів швидкого харчування:

1. *Монопродуктові заклади харчування.* Прикладами можуть слугувати піцерії (пропонують піцу курячу, піцу 4 сири, піцу Паппероні, Гавайську та ін.) та суші-бари «Quick&Casual» (у меню суші Жовтий дракон, Сяке томаго, роли Філадельфія, роли Сяке унагі та ін.).

2. *Фаст-фуди, які прийшли до нас із західних країн* – «McDonald's», «Burgers King», «Pepper Point», «RFC» тощо. Їх меню складається із гамбургерів, хачапури по-аджарськи, твістерів, шаурми, Біф Фреш Ролів, бюргер паки, картоплі фрі, холодних та гарячих напоїв, молочних коктейлів, соків. Такі заклади також пропонують «їжу на винос».

3. *Заклади швидкого харчування на кшталт «Coffee-to-go».* Це переважно кав'ярні, які розраховані на самообслуговування, використовують одноразовий посуд, у їх меню немає алкогольних напоїв. Тут немає й кухні, а їжа завозиться до закладу декілька разів на добу. Такі кафе пропонують каву, напої, кондитерські вироби та закуски. Стандарти обслуговування досить жорсткі: обслуговування одного клієнта не повинно займати більше 2-х хвилин. У таких закладах передбачений сервіс «кава та їжа на винос».

4. В Україні широко розповсюджена практика створення *закладів швидкого харчування, орієнтованих на національну кухню.* Такі заклади використовують місцеві продукти, готують страви за національними рецептами, інтер'єр приміщення теж має національний стиль.

5. Зустрічаються так звані *«небрендovanі торгові точки».* Вони пропонують пиріжки, чебуреки, донер, сулугуні у лаваші, сандвічі, хот-доги, сосиски у тісті, бургери, картоплю фри. Такі заклади можуть не мати власного обіднього залу, але мають невелике приміщення зі стійками. Завдяки демократичним цінам такі заклади можуть обслужити до 500 клієнтів за добу. Тут також пропонується їжа на винос.

6. *Заклади типу фри-фло – «вільний доступ»* є певним поєднанням фаст-фуду і ресторану. У таких закладах маркетинговим прийомом є театральність подання і приготування страв. Страви зазвичай готуються чи за скляною перегородкою, чи прямо у залі. На загальний огляд виносяться тільки найбільш привабливі технологічні процеси: смаження овочів, ліплення вареників, оформлення тортів і тістечок. Кухарі повинні бути охайно одягнені і виконувати свою роботу артистично. Також цей тип закладу передбачає вільне переміщення клієнтів по залу і самостійне обрання страв, які готуються у їхній присутності.

Найбільшою у світі мережею закладів швидкого харчування є американська корпорація МакДональдз. До її складу входить понад 40 тис. закладів, що розташовані у більш ніж 120 країнах. Щоденно відвідувачами її ресторанів є понад 70 млн. осіб. При цьому 15% всіх ресторанів знаходиться

у власності самої корпорації, а 85% – у власності франчайзингових партнерів даної компанії [5]. Україна була 102-й країною, де почала розвиватися мережа МакДональдз. Так 24 травня 1997 р. відкрився перший МакДональдз в м. Києві, згодом і в інших містах. Проте дана мережа швидкого харчування стрімко набрала обертів і вже на сьогодні в Україні відкрито більше 100 закладів харчування МакДональдз. Проте війна суттєво вплинула на динаміку зростання кількості ресторанів швидкого харчування МакДональдз у 2022 р. У 2023 р. ця тенденція відновилася. Компанія «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні. Інвестиції МакДональдз 2023 року сягнули 1 мільярда гривень (в нові ресторани (вони відкрили їх 10) - 623 млн грн, а в оновлені (101)- 117 млн грн).

МакДональдз розробив єдині стандарти, які діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу щодо приготування страв, технології, обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи поставок.

Цільова аудиторія МакДональдз в Україні складається з різних груп споживачів, мережа швидкого харчування намагається привертати різні категорії клієнтів. Основною цільовою аудиторією МакДональдз є сім'ї з дітьми, студенти та інша молодь. Основний цільовий ринок ресторанів МакДональдз складається з груп осіб із середнім доходом. Вперше МакДональдз зіткнувся з закриттям своїх закладів в Україні через війну ще у 2014 р. Закрилися заклади на окупованих територіях у м. Донецьку, м. Луганську та у Криму [17]. Вдруге, після 24 лютого 2022 р., з початком повномасштабного російського вторгнення, компанія Макдональдз закрила всі ресторани в Україні. Вона пояснила це міркуваннями безпеки та не поспішала відкривати заклади. Проте компанія Макдональдз продовжувала в повному обсязі виплачувати зарплату, забезпечила співробітників медичним страхуванням, а також створила фонд допомоги працівникам, пораненим

внаслідок обстрілів. У 2022 р. компанія Макдональдз в Україні зафіксувала чистий збиток у розмірі 2,042 млрд. грн. [37].

Внаслідок війни в Україні у компанії МакДональдз постраждало дев'ять ресторанів у різній мірі. Проте з вересня 2022 р. вона поступово почала відновлювати роботу своїх ресторанів і станом на сьогодні у ній працює більше 70% закладів [37]. На ринку послуг швидкого громадського харчування існує багато конкурентів, і кожен з них має свої унікальні особливості та стратегії для залучення та утримання клієнтів.

В Україні головним конкурентом для ресторанів МакДональдз в сегменті швидкого харчування є KFC (Kentucky Fried Chicken). Існує понад 30 000 Ресторанів KFC у більш ніж 130 країнах по всьому світу. В Україні перший ресторан KFC відкрився в Києві у 2012 році. На даний момент мережа в Україні налічує понад 60 ресторанів, де можна скуштувати смачну курку за оригінальним рецептом Харланда Сандерса «11 трав і спецій». Цей рецепт донині вважається однією з найвідоміших комерційних таємниць у харчовій промисловості.

На ринку швидкого харчування України KFC стикається з конкуренцією з боку як міжнародних мереж, таких як McDonald's чи Burger King, так і локальних закладів громадського харчування (рис.2.1). Конкуренція змушує KFC працювати над вдосконаленням продуктів, сервісу та маркетингових стратегій[37].



Рис. 2.1 Конкуренція на ринку швидкого харчування

Джерело: [37]

Обидва бренди МакДональдз та KFC мають глобальну присутність, але в окремих регіонах один може бути популярнішим за інший. Компанії МакДональдз та KFC реагують на сучасні тренди у харчовій індустрії. Також бренди активно впроваджують інновації в меню та обслуговування клієнтів.

Ключовою конкурентною перевагою KFC є унікальність їхнього продукту – смажене куряче м'ясо за спеціальним рецептом. Однак для збереження лідерських позицій компанія має постійно працювати над підвищенням якості продукції, зниженням витрат і створенням унікального клієнтського досвіду.

Асортимент KFC в Україні оновлюється регулярно, мережа вносить зміни до свого меню, додаючи нові страви, змінюючи продукти та видаляючи непопулярні пропозиції. Оновлення асортименту може бути сезонним, пов'язаним із святами чи подіями, а також відбуватися відповідно до змін смакових уподобань та споживчих тенденцій. Ресторани KFC прагнуть підтримувати своє меню актуальним і цікавим для споживачів і тому оновлення може відбуватися декілька разів на рік.

Для визначення споживчих переваг щодо оновлення меню ресторанів закладів швидкого харчування у мережі Інтернет було проведене

маркетингове дослідження шляхом опитування, у якому прийняло участь 339 осіб. Його основні результати подано у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні результати дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування (на прикладі ресторанів «KFC»)

Напрями опитування	Результати
Відвідуваність ресторанів KFC	89,7% відвідують KFC, а 10,3% – ні.
Частота відвідуваності ресторанів	55,3% опитаних відвідують ресторани KFC 1–3 рази в місяць і лише 7,9% відвідують кожен день.
Важливість критеріїв при відвідуванні ресторанів KFC для споживачів	Для споживачів KFC найважливішим критерієм є швидкість та якість страв, що становить 30% та 26% відповідно, а менш важливими факторами є упакування – 20%, асортимент – 16% та ціна – 8%.
Необхідність оновлення меню ресторанів за рахунок більш корисної їжі	У меню ресторанів KFC можна додати більше корисної їжі, так вважає 51,4%, а 48,6% – ні.
Актуальність вегетаріанських та веганських страв в KFC	60,5% хотіли б бачити в асортименті KFC вегетаріанські та веганські страви, а 39,5% – ні.
Частота замовлень десертів в KFC	57,9% замовляють десерти рідко, 23,7% – часто і 18,4% – ніколи не замовляють.
Частота замовлень сезонних новинок в KFC	10,5% завжди купують сезонні новинки, 23,7% ніколи не купують та 65,8% купують рідко.
Варіанти новинок, які б хотіли споживачі в ресторані швидкого харчування KFC	ВеганТвістер; тістечко; корисна їжа; мега сирний бургер; супер-гострий бургер; морозиво зі смаком маракуї; нові десерти та повернення сніданків; більша різноманітність бургерів з куркою; новинка у вигляді страви для веганів/вегетаріанців; салат; азіатські бургери; сніданки та основні страви без м'яса; веганські десерти; розширення меню з корисною їжею для дітей; українські бургери з додаванням національного; бургер з рослинним м'ясом; повноцінні легкі сніданки; бургер з сиром; бургер більше страв без м'яса (особливо актуальні в часи посту); веган бургер.

Джерело: складено автором за незалежним опитуванням[42]

Отже, враховуючи результати дослідження, можна побачити, що багато опитаних респондентів хотіли б побачити в ресторанах швидкого харчування більше корисної їжі, страв без м'яса, веганські страви. Але оскільки розширення товарного асортименту ресторанів KFC може реалізуватися лише у закладах компанії на міжнародному рівні, то отримані результати дослідження можуть бути використані вітчизняними закладами, що

пропонують послуги швидкого громадського харчування для поповнення пропонованого ними асортименту страв новими альтернативами на рослинній основі.

Українське законодавство регулює діяльність підприємств громадського харчування, включаючи стандарти безпеки продуктів, санітарні норми, податкове законодавство та правила ведення бізнесу. KFC повинна дотримуватися цих норм, щоб забезпечити відповідність своїх процесів місцевим вимогам.

Адаптація міжнародних компаній до локальних ринків є складним процесом, що потребує врахування різноманітних факторів, які впливають на успішність їхньої діяльності. KFC, як одна з провідних мереж швидкого харчування, зіткнулася з багатьма викликами під час виходу на український ринок. Серед них можна виокремити економічні, культурні, соціальні, технологічні, політичні та конкурентні аспекти.

Одним із найважливіших аспектів адаптації KFC в Україні є економічна ситуація в країні. Умови економічної стабільності, рівень інфляції, купівельна спроможність населення, курс національної валюти та загальний рівень добробуту громадян значно впливають на успішність діяльності компанії. В Україні з 2014 року спостерігалися значні економічні коливання, які вимагали від KFC розробки ефективної стратегії ціноутворення та оптимізації витрат.

Крім того, важливим чинником є рівень безробіття. Високий рівень безробіття створює можливості для найму працівників за конкурентними умовами, проте одночасно обмежує купівельну спроможність клієнтів. Також слід враховувати розвиток малого та середнього бізнесу в сегменті громадського харчування, який може створювати конкуренцію.

Соціальні фактори включають демографічні зміни, рівень урбанізації, структуру домогосподарств та поведінкові тенденції споживачів. В Україні дедалі більше людей надають перевагу швидкому харчуванню через

прискорений темп життя, особливо у великих містах. Це створює сприятливі умови для розвитку мережі ресторанів KFC.

Культурні особливості українців впливають на прийняття та споживання продукції KFC. Українська кухня має багату традицію, і місцеві споживачі часто віддають перевагу знайомим смакам та стравам. Тому KFC довелося адаптувати меню, додаючи позиції, які відповідають смакам місцевих жителів. Наприклад, введення локальних страв або адаптація популярних міжнародних продуктів із врахуванням місцевих смакових уподобань стало необхідністю.

Крім того, стиль спілкування з клієнтами, маркетингові кампанії та дизайн ресторанів також повинні відповідати культурним нормам та очікуванням. В Україні важливу роль відіграє акцент на гостинності, тому якість обслуговування є ключовим елементом.

Також важливо враховувати зміну споживчих уподобань у напрямку здорового харчування. KFC повинна пропонувати не лише традиційні страви, а й більш здорові опції, такі як салати або страви з низьким вмістом калорій. Така стратегія дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів і зберігати конкурентоспроможність.

Впровадження інноваційних концепцій та розширення меню дозволять задовольнити різноманітні смаки та вподобання клієнтів, а отже, покращать імідж та привернуть увагу клієнтів. Мова йде про поповнення пропонованого закладами швидкого харчування асортименту страв новими альтернативами на рослинній основі.

Технології відіграють важливу роль в адаптації KFC до українського ринку. Автоматизація процесів, використання мобільних додатків для замовлення, онлайн-доставка та розвиток цифрових платформ для комунікації зі споживачами допомагають компанії підвищити ефективність і зручність для клієнтів.

В Україні зростає популярність послуг доставки їжі, тому співпраця з локальними службами доставки та розвиток власних логістичних

можливостей є важливими складовими успішної адаптації. Крім того, технологічні інновації, такі як електронні меню чи термінали самообслуговування, сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Політична ситуація в Україні також має значний вплив. Конфлікт на сході країни та пов'язана з цим нестабільність можуть створювати ризики для діяльності. Крім того, реформування податкової системи та боротьба з корупцією є важливими аспектами, які впливають на бізнес-клімат у країні.

Сучасні споживачі в Україні все більше звертають увагу на екологічні аспекти діяльності компаній. Для KFC це означає необхідність впровадження програм зі зменшення кількості відходів, використання екологічно чистих пакувальних матеріалів та підтримки локальних ініціатив зі сталого розвитку.

В Україні особливо важливим є питання утилізації відходів, тому KFC повинна інтегрувати сучасні рішення у свої операційні процеси. Екологічна відповідальність компанії може стати додатковою перевагою для залучення екологічно свідомих клієнтів.

Розглянемо SWOT-аналіз компанії KFC в сучасних умовах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз KFC

Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Впізнаваний бренд із глобальною репутацією - Унікальний продукт (смажене куряче м'ясо за фірмовим рецептом) - Ефективна система франчайзингу - Розвинена мережа ресторанів у великих містах 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від імпортованих продуктів - Обмежена адаптація до локальних смакових уподобань - Відносно високі ціни для споживачів із низьким рівнем доходу - Високі операційні витрати
Категорія	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Зростаючий попит на швидке харчування через прискорений темп життя - Розширення присутності в регіонах - Розвиток онлайн-доставки та використання цифрових платформ - Підтримка локальних екологічних ініціатив як інструмент залучення еко-свідомих споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - Політична нестабільність та економічні кризи - Висока конкуренція з боку інших міжнародних та локальних мереж швидкого харчування - Підвищення цін на імпортовані продукти та логістичні витрати - Зміна споживчих пріоритетів на користь здорового харчування

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз демонструє, що KFC має як значні переваги (впізнаваність бренду, фірмовий продукт), так і виклики (економічні та культурні). У сучасних умовах компанія може успішно скористатися можливостями для зростання, якщо зможе адаптуватися до ризиків, зокрема політичної та економічної нестабільності.

Сьогодні спостерігається зростання попиту на швидкі та зручні варіанти харчування серед споживачів. Швидке громадське харчування стає не тільки вибором умови життя, а й однією з основних альтернатив традиційним ресторанам та кафе. Споживачі приділяють особливу увагу якості продуктів та швидкості обслуговування у закладах харчування. Компанії, які здатні забезпечити високу якість страв, при цьому зберігаючи ефективність процесу обслуговування, мають більше шансів на успіх на цьому ринку. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування вказує на високий рівень конкуренції та постійні зміни в уподобаннях споживачів.

KFC є ключовим гравцем на цьому ринку і успішно адаптується до змінних умов, забезпечуючи широкий вибір страв та акцентуючи увагу на якості продуктів. Сьогодні успішні кампанії, що використовують інноваційні підходи та сприяють формуванню свого позитивного іміджу, відіграють важливу роль у залученні та утриманні клієнтів.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

З метою визначення фінансово-економічного становища компанії ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА» доцільно провести всебічний аналіз її діяльності. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА — це юридична особа, яка володіє франшизою американського бренду KFC та представляє його в

Україні (далі по тексту: ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА").

У таблиці 2.3 наведено фінансові результати діяльності ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА" (KFC) за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА", тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення 2023 від 2022	
	2020	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	343730	561256	662844	825991	163147	24,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	131786	215881	236165	288901	52736	22,3
Валовий прибуток (збиток)	211944	345375	426679	537090	110411	25,9
Інші операційні доходи	4043	5396	58001	9470	-48531	-83,7
Адміністративні витрати	20615	25539	29075	50960	21885	75,3
Витрати на збут	212292	346239	329140	464766	135626	41,2
Інші операційні витрати	3562	4596	7246	12421	5175	71,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	20482	25603	119219	18413	-100806	-84,5
Інші фінансові доходи	144	180	4220	19175	14955	354,4
Інші доходи	37710	43750	0	5698	5698	100
Фінансові витрати	31378	40062	53302	59414	6112	11,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-131713	-44240	-168256	-64278	-103978	-61,8
Чистий прибуток (збиток)	-131713	-44240	-168256	-64278	-103978	-61,8

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, як бачимо з таблиці, у 2023 році фінансові показники діяльності підприємства значно покращилися: чистий дохід від реалізації продукції зріс порівняно з 2022 роком на 24,6% при зростанні собівартості реалізованої продукції на 22,3% та зростанні адміністративних витрат і витрат на збут на 75,3 та 41,2% відповідно; на 25,9% зріс валовий прибуток; на -83,7% впали інші операційні доходи. Внаслідок вищезазначеного прибуток від операційної діяльності впав на -84,5%, а чистий прибуток у 2023 р. Склав 64

278 тис. грн при сумі чистого прибутку у 2022 р. на рівні 168 256 тис. грн (спад склав майже -62%). Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції відбулося внаслідок підвищення цін реалізації на фоні високого рівня інфляції та зростання попиту на продукцію підприємства через збільшення чисельності населення м. Києва та столичної області за рахунок внутрішньо переміщених осіб.

Динаміку активів ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА" (KFC) за 2022-2023 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка активів ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА —
УКРАЇНА", тис. грн.**

Види активів	Рік		Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
	2022	2023		
Нематеріальні активи	9753	10584	831	8,5
Основні засоби	197639	182636	-15003	-7,6
первісна вартість	328034	346273	18239	5,6
знос	130395	163637	33242	25,5
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Інші необоротні активи	4199	16554	12355	294,2
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	9573	10584	831	8,5
Запаси	11567	12557	1010	8,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	519	1289	770	148,4
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	14908	10181	-4727	-31,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1291	1094	-197	-15,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	151	333	182	120,5
Гроші та їх еквіваленти	135375	184325	48950	36,1
ОБОРОТНІ АКТИВИ	11567	12557	1010	8,7
БАЛАНС	391234	430713	39479	10,1

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

На основі даних таблиці можна стверджувати, що у 2023 році обсяги активів ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА" (KFC) дещо зросли у порівнянні з 2022 роком – на 10,1%, у тому числі за рахунок збільшення оборотних активів, що свідчить про розширення діяльності підприємства.

Протягом періоду, що розглядається, необоротні активи зросли на 8,5% в основному за рахунок оновлення частини основних засобів підприємства, а оборотні активи відповідно збільшилися на 8,7% внаслідок зростання дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги та за виданими авансами, а також зростання суми грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках підприємства.

У таблиці 2.5 наведено динаміку пасивів підприємства, яка також вказує на розширення обсягів його діяльності у 2023 р. за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 9,6% порівняно з 2022 р.

Таблиця 2.5

Динаміка пасивів ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА", тис. грн.

Види пасивів	Рік		Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
	2022	2023		
Зареєстрований (пайовий) капітал	48816	48816	-	-
Резервний капітал	0	0	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-668701	-732979	64278	9,6
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-618376	-682654	64318	10,4
Довгострокові кредити банків	0	0	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	936004	978531	42527	4,5
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	-	-
Короткострокові кредити банків	0	0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	37880	94563	56683	149,6
Поточні забезпечення	2205	2456	251	11,38
Інші поточні зобов'язання	2839	2108	-731	-25,7
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	0	0	-	-
БАЛАНС	391234	430713	39479	10,1

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо з таблиці, власний капітал підприємства зменшився у 2023

році порівняно з попереднім роком на 10,4% (в основному за рахунок зростання на 9,6% непокритого збитку), довгострокові зобов'язання КФС залишились 0 %, сума поточних зобов'язань та забезпечень залишилась 0 %.

У таблиці 2.6 наведено динаміку елементів операційних витрат підприємства, яка також вказує на розширення обсягів його діяльності у 2023 р. за рахунок зростання витрат на оплату праці та матеріальних затрат порівняно з 2022 р.

Таблиця 2.6

**Динаміка елементів операційних витрат ТОВ "ГЛОБАЛЬНА
РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА", грн.**

Види операційних витрат	Рік		Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
	2022	2023		
Матеріальні затрати	10825	14974	4149	38,3
Витрати на оплату праці	133459	164604	31145	23,3
Відрахування на соціальні заходи	28041	33994	5953	21,2
Амортизація	37675	36941	-734	-1,9
Інші операційні витрати	155461	277634	122173	78,6
Разом	365461	528147	162686	44,5

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо по результатах таблиці, що витрати на на оплату праці виросли на 23,3% відносно 2022 р. Також значною мірою виросли матеріальні затрати на 38,3% порівняно з 2022р. Що майже вдвічі показується на загальному результаті операційних витрат порівняно з минулим роком(2022).

Показники ліквідності, наведені у таблиці 2.7, показують, що діяльність ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА" (КФС) була досить ліквідною і підприємство швидко може швидко покривати свої борги.

Коефіцієнт швидкої та поточної ліквідності є трохи вищим за норму, інші ж показники знаходяться в межах норми. Всі показники у 2023 році покращилися.

**Показники ліквідності ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА —
УКРАЇНА"**

Показники	Нормативне значення	Роки		Абсолютне відхилення
		2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	2,39	1,6	-0,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,23	1,51	-0,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	1,84	1,37	-0,47
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0	-0,25	-0,08	-0,17
Рентабельність активів (ROA)	-	-0,43	-0,15	0,28
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	0,31	0,1	-0,21
Чиста маржа	-	-0,25	-0,08	-0,17
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	-2,87	-3,18	-0,31

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, проведений аналіз основних економічних показників фінансово-економічної стійкості ТОВ "ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА — УКРАЇНА" (KFC) за 2022-2023 рр. дає підстави стверджувати, що ТОВ "Глобальна Ресторанна Група — Україна" перебуває у стані фінансово-економічної нестабільності, що проявляється у погіршенні результатів діяльності у 2023 році порівняно з 2022 роком. Основними причинами є зниження доходів, збільшення витрат та недостатня ефективність операційної діяльності. На підприємство також могли вплинути зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, військові дії чи посилення конкуренції в ресторанному секторі.

Нестабільність фінансового стану проявляється у зростанні заборгованості, низькому рівні ліквідності чи дефіциті обігових коштів. Для стабілізації ситуації підприємству слід переглянути бізнес-стратегію, оптимізувати витрати та запровадити заходи для підвищення операційної ефективності. Також важливо розглянути можливості диверсифікації послуг та адаптації до змін на ринку. Впровадження антикризових заходів і стратегічне планування є ключем до поліпшення фінансового стану підприємства та його конкурентоспроможності.

2.3. Дослідження сучасних напрямів адаптації та розвитку KFC

На сьогоднішній день бренд KFC відомий більш ніж в 125 країнах і є частиною Yum! Brands, куди також входять Pizza Hut і Taco Bell. Мережа ресторанів швидкого харчування KFC є однією з найбільших в світі, і нараховує більше 23 тис. закладів. З 1993 року фаст-фуди KFC стали з'являтися в країнах СНД [40].

Перший ресторан KFC в Україні відкрили у 2012 році в Києві у ТРЦ Ocean Plaza. На теперішній час в Україні вже функціонує 61 ресторан KFC. За 12 років діяльності відбулися зміни й в меню, й в інтер'єрі: на стінах тепер можна побачити карту світу, унікальні малюнки курочок, цікаві фото Сандерса, а також українські орнаменти, що надають закладам особливого затишку [41].

KFC в Україні вже 12 років готує свою смачну курочку. За цей час мережа не лише відкривала нові ресторани по всій країні, від сходу до заходу, але й активно долучається до відновлення та розвитку України. Компанія підтримує місцевих виробників, є одним із найбільших платників податків у харчовій галузі (тільки за час повномасштабного вторгнення компанія перерахувала до державного бюджету близько 700 млн. грн) та, звичайно, не залишилася байдужою до війни, надаючи допомогу українцям у складні часи.

Тільки за період з 2022 року KFC відкрила 13 нових ресторанів у різних містах України, від Хмельницького та Одеси до Вінниці і Кривого Рогу. Крім того, ще три заклади знаходяться на стадії будівництва. Кожен ресторан має в команді близько 35 працівників, тож завдяки новим відкриттям компанія забезпечила роботою понад 400 осіб [41-42].

В цілому у вітчизняних закладах KFC працюють близько 2000 осіб. У лютому 2022 року, як і багато інших великих світових брендів, компанія призупинила свою діяльність в Україні. Однак вже в квітні 2022 року KFC стала однією з перших, хто відновив роботу. Повертаючи ресторани до

функціонування, компанія зосередилася на моральній підтримці своїх працівників в складних умовах невизначеності. KFC чітко розуміла, що підтримка та розвиток команди є надзвичайно важливими, особливо в умовах кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією та виїздом частини населення за кордон [42].

Основна частина інгредієнтів у стравах ресторанів KFC має українське походження. Щороку кількість місцевих постачальників зростає, оскільки компанія прагне підтримувати українських виробників і сприяти розвитку економіки країни.

«Наші ключові продукти, як-от курка, олія, борошно, овочі, на 99,9% мають українське походження. Виробляють їх на всій території України: у Черкаській, Вінницькій, Закарпатській, Дніпропетровській, Полтавській, Одеській, Львівській областях. Крім того, ми прагнемо локалізувати ще й обладнання, матеріали для кухні та залів, щоби декор, меблі й освітлення теж мали українську історію» – кажуть у команді KFC [41].

Українські постачальники сировини є сертифікованими за GFSI та перевірені на відповідність міжнародним стандартам здоров'я та безпеки. Перевірки міжнародних рейтингових агентств та незалежних внутрішніх інспекторів підтверджують відповідність найвищим стандартам якості всієї сировини, котра використовується закладами KFC [42].

Компанія KFC розвиває партнерство між виробниками сировини та закладами ресторанного бізнесу, що є ключовим елементом для забезпечення якості та ефективності роботи ресторанної індустрії. Це співробітництво дозволяє ресторанам отримувати свіжі та високоякісні продукти, що відповідають вимогам безпеки та стандартам, а виробникам забезпечує стабільний попит на свою продукцію.

Партнерство KFC та локальних підрядників включає в себе довгострокові контракти, які вигідні обом сторонам, а також можливість розвитку спільних стратегічних планів і проєктів. Компанія пропонує різні форми інвестування розвитку своїх партнерів: інвестування в технології

виробництва та інфраструктуру, підтримку сталого виробництва, спільні маркетингові ініціативи, які допомагають покращити імідж обох сторін. Крім того, таке партнерство сприяє розвитку місцевих економік, адже KFC намагаються підтримувати місцевих виробників, що допомагає створювати нові робочі місця та стимулювати економічний розвиток в регіонах.

За даними [41] за останні 12 місяців в Україні було продано понад 3 млн кг курки в закладах KFC. Споживачі насолоджувалися нею у вигляді крилець, ніжок, стріпсів, філе та байтсів, котрі виготовляються у Вінницькій, Київській, Черкаській області та на Волині. Найпопулярнішою стравою залишаються гострі крильця. Також споживачі часто обирали «Дует Бакет», який містить різні шматки курки та зручний формат для споживання, щоб спробувати все одразу. Новинкою є те, що стріпси та ніжки можна замовити за смаком в оригінальному чи гострому паніруванні з суміші борошна та спецій, котрі доставляються до ресторанів з Харківської, Сумської та Київської областей. Смаження продукту відбувається в олії, яку отримують із Полтавської та Одеської областей, Серед тих, хто хоче ситно перекусити, мають значний попит й бургери, особливо ті, що містять цілі шматки соковитого філе. Ще соковитішого смаку стравам додають овочі, які вирощувалися в Львівській області, а пікантності – соуси з Волинської області.

Компанія KFC організовує екскурсії для дітей та дорослих, під час яких гості можуть побачити, як працює кухня, а також ознайомитися з процесами, що відповідають стандартам харчової безпеки та вимогам міжнародної франшизи. До таких заходів часто приєднуються родини військових, вихованці дитячих будинків та підопічні благодійних організацій. Це дає можливість їм відволіктися від повсякденних труднощів, покращити настрій і отримати нові позитивні враження. По завершенні екскурсії всі учасники можуть насолодитися своїми улюбленими стравами.

Благодійність є невід'ємною частиною корпоративної культури KFC. З моменту свого запуску в Україні у 2012 році компанія активно підтримує

благодійні ініціативи. Учасники акцій KFC стали частиною кампанії з гаслом «Смачно та вдячно», це означає, що, купуючи певні страви, гості автоматично роблять внесок на добрі справи.

Разом з фондом «Ліга Допомоги» у 2023 році KFC розпочала збір коштів на модульні будиночки, щоб забезпечити тимчасове житло для людей, які втратили свої домівки через війну. Завдяки підтримці гостей компанія зібрала понад 4,8 мільйона гривень, що дозволило побудувати одинадцять модульних будиночків.

Усвідомлюючи важливість офлайн-освіти, у 2023 році KFC розпочала довготривалу співпрацю з фондом «savED» для збору коштів на обладнання укриттів на базі шкіл у прифронтових регіонах. Метою є зібрати 10, 5 млн. грн, щоб забезпечити три укриття для навчання в безпечних умовах. Наразі перший об'єкт — укриття в Миколаївській області — вже в процесі реалізації[41].

Сучасні напрямки відновлення та розвитку KFC зосереджені на кількох ключових аспектах, таких як технологічні інновації, зміни в меню відповідно до тенденцій здорового харчування, стратегічні ініціативи щодо екологічної сталості, глобальна експансія та креативні маркетингові кампанії для залучення молоді.

Авторським дослідженням визначено основні напрямки відновлення та розвитку KFC в останні роки:

1. Цифровізація та інновації в обслуговуванні. Одним з основних напрямків розвитку KFC є активне впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення клієнтського досвіду та зростання продажів. KFC активно розвиває свої цифрові можливості для підвищення зручності обслуговування клієнтів. Це включає інтеграцію нових технологій, таких як [42]:

- *Мобільні додатки.* KFC активно розвиває власні мобільні додатки для зручного замовлення їжі, що дозволяє клієнтам замовляти їжу безпосередньо через мобільні телефони. Це дозволяє бренду охопити нові

аудиторії, зокрема молодь, яка віддає перевагу замовленням через мобільні додатки. У деяких країнах компанія пропонує програму лояльності, де клієнти можуть накопичувати бали за замовлення. Наприклад, KFC США має додаток, через який клієнти можуть не тільки замовляти, але й брати участь у програмі лояльності, отримуючи бали за покупки, що згодом можна обміняти на безкоштовні страви. За даними [43], близько 25% всіх замовлень в США в KFC здійснюється через мобільний додаток або онлайн-платформи, що свідчить про важливість цифрових каналів у розвитку бренду.

- *Інтерактивні термінали самообслуговування.* У ресторанах KFC по всьому світу активно впроваджуються безконтактні термінали, що дозволяють замовляти їжу без участі персоналу. Це дозволяє знизити час очікування, підвищити ефективність обслуговування, та забезпечує комфорт для клієнтів. У 2020 році KFC Китай встановив понад 3000 терміналів самообслуговування, що значно покращило швидкість обслуговування.

- *Онлайн замовлення та співпраця з сервісам.* KFC активно співпрацює з платформами доставки, такими як UberEats, Glovo, Deliveroo, що дозволяє компанії збільшити охоплення та залучити нових клієнтів. За даними [43], глобальний ринок онлайн-замовлень їжі зростає на 10-12% щорічно. Платформи доставки, зокрема в азіатських країнах, займають важливе місце в стратегії KFC. У Китаї, одному з найбільших ринків для KFC, компанія отримує більше 20% своїх доходів через онлайн-замовлення та доставку.

2. Здорове харчування та нові варіанти меню. За даними Euromonitor International [44], близько 25% споживачів на глобальному рівні висловлюють зацікавленість в їжі, яка є веганською або безглютеновою. Адаптація до змінюваних споживчих уподобань щодо здорового харчування стає важливою частиною стратегії розвитку KFC. З метою задоволення споживачів компанія пропонує:

- *Вегетаріанські та веганські продукти.* Веганські та вегетаріанські страви стають популярними завдяки підвищеній обізнаності

про здоровий спосіб харчування та екологічні проблеми. За даними досліджень [45], попит на веганську їжу в світі збільшився на 40-50% за останні 5 років. Враховуючи збільшення попиту на веганську їжу, KFC розширює меню, включаючи рослинні альтернативи м'яса, як наприклад, Beyond Fried Chicken (безм'ясні курячі нагетси, зроблені з рослинних інгредієнтів), що є веганською альтернативою курці. Ці страви вже доступні в ряді країн, зокрема в США та Великобританії.

- *Меню без глютену.* В деяких країнах KFC також пропонує варіанти страв для людей з непереносимістю глютену або інших алергенів. Це включає заміну стандартних паніровок безглютеновими альтернативами або спеціальні пропозиції для людей з непереносимістю глютену. У 2021 році KFC Великобританія запустила спеціальне меню для людей, які дотримуються безглютенової дієти, і за перші три місяці продажі цього меню зросли на 15%.

- *Зниження калорійності.* Згідно з глобальними трендами, 60% споживачів активно шукають знижені за калоріями страви в меню ресторанів. Бренд KFC тестує нові рецепти, спрямовані на зниження калорійності страв для привернення клієнтів, які стежать за здоров'ям. Споживачам пропонуються легші версії звичних страв, страви з зниженням кількості жирів, страви, котрі виготовленні з використанням менш калорійних альтернатив для обробки продуктів. Наприклад, для певних ринків компанія запустила легші версії своїх популярних страв, таких як «Здоровий бургер».

3. Екологічність та сталість. Враховуючи сучасні тенденції на підтримку екологічно чистих та сталих брендів, KFC активно впроваджує стратегії сталого розвитку та стратегії для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Розглянемо основні ініціативи компанії [42]:

1. *Екологічна упаковка.* KFC активно працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище, переходячи на біорозкладну та перероблену упаковку. Наприклад, у деяких країнах компанія використовує

упаковку, що підлягає вторинній переробці або виготовлена з біорозкладних матеріалів. Так, у 2020 році, у США в закладах компанії використовувалося більше 50% переробленої упаковки. В 2022 році KFC заявила, що досягла 80% використання переробленої упаковки у своїх ресторанах по всьому світу.

2. *Скорочення викидів CO₂*. Бренд працює над оптимізацією своєї логістики та процесів виробництва для зменшення викидів вуглецю та інших шкідливих речовин.

3. *Сталий постачальник курятини*. KFC співпрацює з постачальниками, які дотримуються стандартів сталого сільського господарства, а також підтримують етичні принципи, зокрема гуманне ставлення до тварин і зниження негативного впливу на екосистеми відповідно до вимог ініціативи «KFC's Commitment to Sustainable Chicken». У 2021 році понад 95% курятини, яку використовує KFC, сертифіковано за стандартами сталого сільського господарства.

4. **Франчайзинг та глобальна експансія.** Один з основних напрямків розвитку KFC – це розширення своєї мережі через франчайзинг. Компанія має понад 24 тис закладів ресторанного бізнесу в 150 країнах і регіонах світу. Процес розширення мережі через франчайзинг продовжує розвиватися, особливо в Азії, Африці та Латинській Америці.

• *Азія як стратегічний ринок.* Зростання ринку фаст-фуду в Азії відбувається на фоні змін у способі життя молодого населення, що пов'язано з їхніми гастрономічними уподобаннями. Швидке харчування стає все популярнішим через зміну культурних звичок та збільшення попиту на зручні і швидкі варіанти харчування. Окрім того, різноманітність кулінарних виборів вносить додатковий імпульс до розвитку індустрії. Так, у Китаї KFC має понад 6 тис. ресторанів, і зростання ринку фаст-фуду в цій країні є одним із найбільш швидких у світі. У Китаї бренд активно розвивається, відкриваючи нові ресторани в більш віддалених містах. Саме тому, лише за

останні 5 років в цій країні компанія відкрила понад 1 тис закладів, що підтверджує стратегію глобальної експансії [43].

• *Франчайзинг в нових регіонах.* В Африці та Латинській Америці KFC активно працює над розвитком нових ресторанів, що дозволяє бренду охопити нові аудиторії та адаптує пропозиції для місцевих ринків.

KFC є однією з найбільших мереж швидкого харчування в Африці. В цій частині світу компанія є частиною росту індустрії швидкого харчування, яка зростає завдяки швидкому темпу урбанізації, зростанню середнього класу серед населення і збільшенню попиту на міжнародні бренди. KFC працює в більшості африканських країн, включаючи Південну Африку, Нігерію, Кенію, Гану, Єгипет та інші. За даними KFC, на ринку Африки бренд відкрив понад 1000 ресторанів за останні 5 років. Компанія вклала значні ресурси в розширення своєї присутності, адаптуючи меню у різних регіонах Африки до вподобань місцевих споживачів. KFC адаптує своє меню, додаючи локальні страви та інгредієнти. Наприклад, у деяких країнах пропонуються страви з місцевими спеціями, а також курка в різних варіаціях. Водночас популярні класичні страви KFC, такі як курячі крильця, фрі та бургери. Компанія продовжує інвестувати в розширення своєї мережі, особливо в найбільших економічних центрах, таких як Лагос (Нігерія) та Кейптаун (Південна Африка).

Також KFC є популярною мережею в Латинській Америці, де вона продовжує розширювати свою присутність і пропонувати меню, яке відповідає смакам місцевих споживачів. KFC працює у таких країнах Латинської Америки, як Мексика, Аргентина, Бразилія, Чилі, Перу, Колумбія та інші. KFC виграє завдяки зростанню споживчих можливостей, змінам у культурі харчування, а також наявності ширшого доступу до франчайзингових послуг. У Мексиці та Бразилії мережа KFC є однією з найбільш популярних серед споживачів швидкого харчування. В Латинській Америці KFC адаптує свої страви до місцевих традицій. Наприклад,

популярними є курячі страви з локальними спеціями та соусами. У Мексиці додаються страви з кукурудзи, бобових, а також варіанти з гострими соусами. У Бразилії особливо популярні смажені страви з курки та різноманітні гарніри. У Латинській Америці KFC продовжує відкривати нові ресторани, особливо в містах з високим рівнем урбанізації та зростаючою кількістю середнього класу населення. Ринок швидкого харчування тут активно розвивається завдяки молодому населенню, яке часто віддає перевагу швидким та доступним закладам для харчування.

5. Креативні маркетингові кампанії та взаємодія з молоддю. У рамках розвитку бренду, KFC активно взаємодіє з молоддю, використовуючи соціальні мережі та інфлюенсерів. За даними [46], 78% людей віком 18-34 роки надають перевагу брендам, що взаємодіють з ними через соціальні мережі, і мають більше шансів на покупку продуктів, якщо вони бачать рекомендації від своїх улюблених інфлюенсерів. Основні стратегії розвитку KFC включають:

1. *Соціальні мережі.* Створення вірусного контенту в TikTok, Instagram і Twitter через інфлюенсерів та брендові челенджі. Ці кампанії активно залучають молоду аудиторію. Бренд активно використовує платформу TikTok для створення креативних челенджів, що можуть швидко набирати популярності серед молоді. Так, у 2022 році KFC запустила кампанію в TikTok, яка за кілька днів набрала більше 10 мільйонів переглядів.

1. *Кампанії з інфлюенсерами:* Співпраця з популярними блогерами, артистами та іншими публічними особами для створення контенту, який природно вбудовується в їхній стиль життя. KFC запускає маркетингові кампанії з популярними блогерами та знаменитостями, які можуть порекомендувати продукти бренду своїй аудиторії через соціальні мережі.

2. *Гейміфікація.* KFC запускає інтерактивні кампанії, де користувачі можуть брати участь у конкурсах, челенджах або вигравати призи через мобільні додатки та соціальні мережі.

6. Інновації у продуктах та нові стратегії меню. KFC постійно експериментує з новими продуктами для залучення різноманітних споживачів. Так, у деяких країнах бренд експериментує з новими форматами страв, що полегшують споживання (наприклад, курка без кісток). Розширення асортименту смачних соусів та приправ для курки також допомагає бренду залучати нових клієнтів.

Отже, в сучасних умовах відновлення та розвиток KFC зосереджене на адаптації бренду до нових умов ринку, врахуванні змін звичок споживачів та технологічних інноваціях. Компанія активно інвестує в технології, інновації в меню, екологічні практики та цифровізацію. Ключовими напрямками розвитку KFC є експансія на нові ринки, покращення клієнтського досвіду через цифрові платформи та інноваційні продукти, а також адаптація до змінюваних споживчих тенденцій щодо здоров'я та сталості.

Висновки до розділу 2

Ринок фаст-фуду є одним із найбільш динамічних і перспективних сегментів ресторанного бізнесу в Україні, демонструючи стабільне зростання навіть за умов економічної нестабільності. Популярність фаст-фуду зумовлена такими факторами, як швидкість обслуговування, доступні ціни та зручність. У контексті сучасного ритму життя українці все частіше звертають увагу на швидке харчування, що робить цей ринок особливо привабливим для інвесторів і міжнародних мереж. Однією з найвідоміших компаній у цьому сегменті є KFC, яка продовжує активно розширювати свою присутність як у світі, так і в Україні.

Український ринок фаст-фуду має значний потенціал для розвитку. Зростання популярності фаст-фуду спостерігається навіть в умовах економічної нестабільності, спричиненої пандемією, військовими подіями та іншими викликами. Споживачі продовжують шукати доступні й швидкі рішення для харчування. Основними трендами ринку є спрямованість на якість продуктів, розширення асортименту та впровадження цифрових технологій. Багато закладів вводять у своє меню нові страви, які орієнтовані на здорове харчування, наприклад, салати чи безм'ясні опції. Крім того, значну роль у розвитку ринку відіграє онлайн-доставка. Партнерство з платформами Glovo, Bolt Food та іншими забезпечує закладам стабільний потік замовлень.

Станом на 2023 рік основні гравці на українському ринку фаст-фуду включають як міжнародні мережі, так і місцеві бренди. До ключових конкурентів KFC належать McDonald's, Burger King, Domino's Pizza, а також ряд локальних закладів, які адаптують свої пропозиції під українські смаки та бюджет. McDonald's є головним конкурентом KFC, зважаючи на високий рівень впізнаваності бренду, широку мережу закладів і стабільну клієнтську базу. McDonald's зберігає лідерство завдяки швидкому адаптуванню до

локальних умов, постійним інвестиціям у модернізацію ресторанів та пропозиції зручних каналів доставки. Burger King, хоча й менш поширений в Україні, також займає важливу нішу завдяки широкому асортименту бургерів і конкурентним цінам. Domino's Pizza, у свою чергу, орієнтується на доставку, що робить її сильною альтернативою для тих, хто шукає зручні способи отримання їжі.

Особливістю ринку фаст-фуду в Україні є висока конкуренція між міжнародними мережами та місцевими гравцями. Локальні заклади намагаються залучити клієнтів через унікальні страви, що базуються на національних традиціях, а також нижчі ціни. Водночас міжнародні бренди, такі як KFC, мають переваги завдяки впізнаваності, стандартизованій якості продуктів і потужним маркетинговим кампаніям. KFC виділяється своєю спеціалізацією на продуктах із курятини, що створює унікальну позицію на ринку. Її "фірмовий рецепт" і акцент на свіжість продуктів забезпечують лояльність клієнтів навіть у періоди економічної нестабільності.

Основні показники діяльності KFC в Україні свідчать про те, що компанія займає одну з провідних позицій на ринку. Протягом останніх років мережа активно розширювала свою присутність у великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса, Харків та Дніпро. Зокрема, компанія інвестувала в модернізацію ресторанів, впровадження сучасних технологій обслуговування, таких як термінали самообслуговування, та розвиток послуг доставки. Важливим фактором успіху KFC є її гнучкість у впровадженні нових продуктів і акцій, які відповідають запитам українських споживачів. Наприклад, спеціальні пропозиції на сімейні набори та вигідні комбо-меню сприяють залученню більшої кількості клієнтів.

Ринок фаст-фуду в Україні продовжує змінюватися під впливом глобальних і локальних тенденцій. Споживачі стають більш вимогливими до якості продуктів, сервісу та екологічної відповідальності. KFC відповідає цим викликам, впроваджуючи ініціативи, спрямовані на зменшення використання пластику, перехід на екологічну упаковку та оптимізацію

енергоспоживання в ресторанах. Конкуренція в галузі стимулює компанію постійно вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати інновації та підвищувати рівень обслуговування.

Отже, ринок фаст-фуду в Україні є перспективним і динамічним. Конкурентна боротьба між міжнародними мережами та місцевими гравцями забезпечує високу якість послуг для споживачів. KFC, як один із лідерів ринку, продовжує зміцнювати свої позиції, інвестуючи в інфраструктуру, інновації та маркетинг. З огляду на постійне зростання попиту на фаст-фуд і адаптацію до змін у споживчих уподобаннях, можна очікувати подальшого розвитку компанії KFC в Україні та зміцнення її позицій у конкурентному середовищі.

KFC успішно адаптується до змінюваних умов ринку завдяки широкому спектру стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток у ключових сферах, таких як цифровізація, сталий розвиток, розробка інноваційних пропозицій у меню, а також активна глобальна експансія. Компанія інтенсивно використовує новітні технології для оптимізації процесів, покращення обслуговування та задоволення потреб сучасних споживачів, які стають дедалі вимогливішими. Зокрема, цифрові інструменти, такі як мобільні додатки, онлайн-замовлення та безконтактна доставка, допомагають KFC залишатися конкурентоспроможною на динамічному ринку.

Додатково, важливим аспектом діяльності KFC є прагнення до сталого розвитку, що включає впровадження екологічно чистих ініціатив, скорочення відходів та зменшення використання пластику. Компанія активно працює над зменшенням свого впливу на довкілля, розробляючи програми підтримки місцевих спільнот і переходу на екологічно відповідальні матеріали для пакування своєї продукції.

У той же час, KFC приділяє значну увагу інноваціям у меню, пропонуючи нові смаки та страви, що відповідають тенденціям харчування та вподобанням різних культур. Такий підхід дозволяє бренду зберігати

популярність серед широкої аудиторії, яка постійно шукає нові враження. Глобальна експансія, що супроводжується відкриттям нових ресторанів у різних країнах світу, підсилює присутність KFC на міжнародному ринку і допомагає зберігати лідерські позиції в галузі фаст-фуду.

Завдяки цьому комплексному підходу, компанія впевнено реагує на виклики сучасності, адаптується до змінних умов і продовжує зміцнювати свою репутацію одного з провідних брендів у сегменті швидкого харчування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ Й РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ KFC УКРАЇНА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів адаптації й розвитку компанії KFC в сучасних умовах

Відновлення та розвиток бренду KFC в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу, що охоплює різні напрямки. Це включає в себе не лише стратегії адаптації до змін у споживчих вподобаннях, а й реагування на економічні, соціальні та технологічні зміни в глобальному та локальних контекстах. Для розвитку KFC в Україні в умовах постійних викликів і змін, важливо зосередитися на кількох напрямках, які дозволять бренду не тільки адаптуватися до поточної ситуації, але й активно зростати.

З авторської точки зору, основні напрями, які можуть бути важливими для відновлення та розвитку KFC-Україна в сучасних умовах, повинні включати:

- інновації в меню та нові концепції, розвиток нових продуктових ліній з локальних інгредієнтів, розширення асортименту здорових та вегетаріанських страв;
- розвиток екологічної відповідальності та сталих ініціатив, впровадження упаковки з екологічних матеріалів, підвищення енергоефективності;
- вкладення в інноваційні технології та виробництво;
- підтримку розвитку місцевих фермерів та виробників;
- розвиток нових формату ресторанів;
- активізацію програм лояльності та розширення персоналізованих пропозицій;
- диверсифікацію каналів продажу: доставка та онлайн-замовлення;
- розширення франчайзингової мережі для залучення місцевих партнерів та оптимізації витрат на запуск нових точок.

Для підтримки та розвитку ресторанного бізнесу в Україні важливим напрямом є інвестування в локальні постачання та створення продуктових ліній, орієнтованих на місцеві потреби. Це дозволить не лише підвищити економічну стабільність компанії, але й зміцнити її зв'язки з місцевими виробниками та забезпечити підтримку національної економіки.

У харчовій індустрії, зокрема в ресторанному бізнесі, спостерігається чітка тенденція до використання місцевих інгредієнтів. Ця тенденція виникає через кілька факторів, зокрема зміну споживчих звичок, збільшення популярності здорового харчування та зростання екологічної свідомості споживачів.

Зростання попиту на продукти місцевого виробництва необхідно використовувати для розширення меню з локальними стравами, наприклад, зі смаковими поєднаннями, характерними для української кухні, або такими, що відповідають місцевим смакам та трендам харчування (здорове харчування, веганські/вегетаріанські страви, безглютенові опції). Використання місцевих інгредієнтів дозволить ресторану підкреслити свою гастрономічну ідентичність, пропонуючи клієнтам страви, що відображають національні традиції та місцеві смаки. Це також сприяє відчуттю «рідного» та «автентичного» досвіду для клієнтів.

Високоякісні локальні інгредієнти для ресторанного бізнесу KFC в Україні можуть бути: молочні продукти (сири, молоко та сметана з українських фермерських господарств); м'ясо (птиця, свинина, яловичина від місцевих фермерів); овочі та фрукти (томати, картопля, морква, яблука); зернові (крупки, борошно); трави та спеції (локальні трави, спеції, мед).

Розвиток нових продуктових ліній з локальних інгредієнтів вимагає проведення аналізу різних смакових уподобань місцевих жителів різних регіонів; дослідження асортименту готових продуктів, виготовлених на основі локальних інгредієнтів; розробку нових рецептів, що включають українські продукти (наприклад, овочі, сир, мед, локальні спеції);

виготовлення та тестування нових страв; запуск нових ліній з виробництва на обраних локаціях для тестування та збору відгуків.

Розвиток нових продуктових ліній з локальних інгредієнтів буде сприяти: розширенню асортименту, що дозволить залучити нових клієнтів; виготовленню здорових готових страв з екологічно чистих продуктів, що відповідають потребам сучасних споживачів; підвищенню рівня лояльності клієнтів через пропозицію продуктів, що мають місцеве походження. За прогнозами рестораторів, у закладах, що орієнтуються на місцеві інгредієнти, може спостерігатися збільшення клієнтської лояльності на 15-20% завдяки емоційному зв'язку з місцевими продуктами.

Розвиток нових продуктових ліній з локальних інгредієнтів потребує, в свою чергу, поглиблення партнерства з українськими постачальниками сировини й інгредієнтів та підтримку локальних фермерів, що допоможе зміцнити економіку країни та зменшити залежність компанії від зовнішніх ринків. Створення стійких та довгострокових партнерських відносин з місцевими постачальниками сировини (м'ясо, овочі, спеції, упаковка) дозволить знизити витрати на транспорт та логістику, підвищити ефективність, поліпшити стійкість постачання. Крім того, це буде сприяти покращенню іміджу компанії та підвищенню популярності бренду через підтримку місцевих виробників.

Процес створення довгострокового партнерства з локальними постачальниками сировини вимагає проведення поглибленого аналізу ринку постачальників у різних регіонах України; вибору постачальників, які відповідають вимогам щодо якості, ціни та сталого виробництва; розроблення контрактів на постачання; впровадження регулярних перевірок якості та відповідності виробництва сировини вимогам екологічних стандартів.

Якщо підприємства ресторанного бізнесу використовують інгредієнти місцевого виробництва, вони підтримують місцевих фермерів, виробників та економіку в цілому, що особливо важливо у країнах з розвинутим аграрним

виробництвом, таких як Україна, де малий і середній бізнес є важливою частиною національної економіки. Підтримка місцевих постачальників може сприяти зростанню місцевого бізнесу та економіки на 5-10% в окремих регіонах.

З метою зниження екологічного сліду компанії, залучення екологічно свідомих клієнтів, покращення репутації бренду KFC в Україні необхідним є розвиток екологічної відповідальності та запровадження сталих ініціатив. Наприклад, перехід на екологічно чисту упаковку, виготовлену з матеріалів, що походять з України, таких як картон, перероблені матеріали чи біорозкладні матеріали, які відповідають міжнародним екологічним стандартам. Це потребує пошуку локальних виробників екологічної упаковки; вивчення можливостей використання перероблених матеріалів та біорозкладних упаковок; проведення оцінки вартості та вигоди від переходу на екологічно чисту упаковку; тестування нової упаковки в кількох ресторанах.

Орієнтуючись на інновації та сталий розвиток, для зміцнення позицій KFC на українському ринку, підвищення конкурентоспроможності компанії та покращення її іміджу серед споживачів, необхідним регулярно інвестувати в новітні технології, розробки та вдосконалення виробничих потужностей мережі ресторанів. Інвестування в нові технології передбачає впровадження автоматизованих систем, інноваційних методів приготування їжі, нових способів зберігання та доставки продуктів. Наприклад, використання роботизованих систем або удосконалення кухонного обладнання (наприклад, нові печі або сковорідки з енергоефективними функціями) для підвищення швидкості та якості обслуговування; інвестування в програмне забезпечення для управління постачанням та запасами для зменшення відходів. Запровадження інноваційних технологій та автоматизація виробничих процесів дозволить покращити якість продукції та сервісу, оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищити ефективності бізнесу.

Також штучний інтелект (ШІ) стає все більш популярним рішенням у сфері ресторанного бізнесу, оскільки він значно покращує досвід клієнтів, забезпечуючи зручність і нові враження. Однією з основних технологій ШІ є розпізнавання облич, яке активно використовують у ресторанному бізнесі через його здатність знижувати експлуатаційні витрати та підвищувати рівень безпеки. Розпізнавання обличчя, яке набуло популярності в 2020-х роках, має чотири ключові застосування в бізнесі, котрі пов'язані з біометричними технологіями [47]:

- Контроль доступу та безпека — система дозволяє забезпечити безпеку, контролюючи доступ до об'єктів та приміщень.
- Управління часом та відвідуваністю співробітників — за допомогою розпізнавання обличчя можна автоматично фіксувати час прибуття та відходу співробітників, що спрощує облік робочого часу.
- Авторизація платежів — клієнти можуть оплачувати замовлення за допомогою біометричних даних, що пришвидшує процес і підвищує зручність.
- Програма лояльності для клієнтів — система розпізнавання обличчя може автоматично впізнавати постійних клієнтів і надавати їм персоналізовані пропозиції чи бонуси.

Залученню нових клієнтів та розширенню кола споживачів може сприяти гейміфікація та використання VR/AR. Ця стратегія передбачає залучення молоді до гейміфікації процесу покупки або взаємодії з брендом через додаткові елементи віртуальної або доповненої реальності (VR/AR), інтеграцію віртуальних ігор чи додатків, які дозволяють отримати винагороди. За даними [43] 51% молодих людей у віці від 18 до 34 років вже взаємодіяли з брендами через елементи гейміфікації, і 65% з них стверджують, що гейміфікація збільшує їхній інтерес до продукту. Використання AR/VR збільшує взаємодію з контентом на 32% у порівнянні з традиційними рекламними форматами. KFC може створити спеціальний додаток або співпрацювати з платформами, де користувачі можуть

«перемогти» в іграх, щоб отримати купони або ексклюзивні пропозиції на меню KFC.

Ще один стратегічний напрямок, який включає інновації в концепціях ресторанів, адаптуючи їх до змінюваних вимог споживачів, технологічних нововведень та глобальних трендів – це розвиток нових форматів ресторанів. У відповіді на зміну споживчих звичок та підвищення конкуренції на ринку, KFC доцільно експериментувати з різними форматами ресторанного бізнесу.

З авторської точки зору, основними напрямками розвитку нових форматів для KFC можуть бути наступні:

- Кіоски для замовлень, які працюють на базі ШІ. Використання кіосків для самообслуговування дозволяє клієнтам робити замовлення без участі персоналу, що забезпечує швидкість обслуговування, зменшує черги і мінімізує людський фактор. Це особливо актуально для швидких обідів у міських районах або в періоди пікових навантажень. Такі формати можуть включати в себе технології штучного інтелекту та розпізнавання обличчя, що покращують персоналізацію обслуговування.

- Формати міні-ресторанів або мобільних точок продажу, які можуть бути розміщені в місцях з високою прохідністю, таких як торгові центри, вокзали, аеропорти чи на вулицях міста. Таки формати зручні для швидкої їжі на ходу і не потребують значних інвестицій в інтер'єр і великі площі.

- Формат Dark kitchens. Це ресторани без фізичних залів для відвідувачів, котрі зосереджені лише на виконанні онлайн-замовлень. Вони дозволять KFC залучати клієнтів без необхідності відкривати повноцінні заклади, знизити витрати на оренду та експлуатацію приміщення, при цьому зберігаючи високу ефективність бізнесу.

- Гібридні формати (офлайн та онлайн). Зростання популярності онлайн-сервісів змушує ресторани KFC об'єднувати фізичний простір і цифрові технології. Наприклад, клієнти можуть оформити замовлення через мобільний додаток або сайт, а потім забрати їжу у ресторані, де організовано

спеціальну зону для самовивозу або «автоматизовану» точку видачі замовлень.

- Ресторани з акцентом на здорове харчування. У відповідь на тренд здорового харчування, KFC може розвивати формати, що пропонують меню з меншою кількістю калорій та більш здоровими опціями (вегетаріанськими стравами, стравами з альтернативними білками, такими як рослинне м'ясо або інноваційні продукти для дієт). Це дозволить залучити ширший сегмент споживачів, орієнтуючись на різноманітність потреб.

Розвиток нових форматів ресторанів є важливою складовою стратегії адаптації та розвитку бренду для збереження лідерства на ринку в умовах постійної конкуренції та змін у харчових звичках споживачів.

Для відновлення та розвитку KFC в Україні необхідно інтегрувати стратегії, що дозволяють адаптувати бізнес до нових реалій. Це включає підтримку здорового харчування, екологічної відповідальності, технологічних інновацій, а також врахування соціальних аспектів та локальних потреб. За допомогою таких ініціатив KFC може зміцнити своє лідерство на ринку та відновити стабільний попит на свої продукти серед українських споживачів.

В умовах зростаючого попиту на здоровий спосіб життя та здорове харчування, компанії KFC варто розглянути проєкт впровадження здорових та різноманітних варіантів меню для ресторанів KFC в Києві. Метою проєкту є розширення асортименту страв у ресторанах, включивши здорові варіанти для людей з особливими дієтичними потребами (вегетаріанські, веганські, безглютенові страви) та легкі, корисні страви, які відповідають новим тенденціям у харчуванні та підтримують здоровий спосіб життя:

- *Безм'ясні альтернативи. Веганські та вегетаріанські варіанти меню.* Впровадження рослинних бургерів з рослинним м'ясом (наприклад, Beyond Meat або аналогічні продукти), для залучення веганів та вегетаріанців. Використання таких інгредієнтів, як нут, кіноа, сочевиця, тофу, соя, шпинат або інші овочі для створення смачних і корисних вегетаріанських бургерних

котлет. Впровадження овочевих нагетсів, страв з квіноа та гречки, веганських соусів, овочевих фрі, салатів з рослинними білками. Згідно з аналізами ринку, якщо веганські страви складатимуть 5-10% від загального меню KFC, це може збільшити виручку на 10-15%, оскільки ця аудиторія активно шукає нові варіанти для харчування.

- *Легкі страви та низькокалорійні опції.* Для класичних бургерів з куркою можна пропонувати запечені котлети замість смажених, що дозволить знизити кількість жиру та калорій у страві. Меню може включати низькокалорійні страви: салати з нежирним м'ясом або рослинними інгредієнтами, страви з курячих грудок (запечені або грильовані, без смаження), супи на основі овочів, а також страви з мінімальним використанням олії, протеїнові напої.

- *Покращені інгредієнти.* Заміна звичайних білих булочок на цільнозернові або з насінням (наприклад, булочка з чіа чи кіноа), що забезпечить більшу кількість клітковини та корисних вітамінів. Заміна калорійних майонезів на легші соуси, наприклад, йогуртовий соус, гуакомоле чи соус на основі авокадо.

- *Різноманіття вибору для людей з алергіями: без глютену, без лактози тощо.* В Україні кількість людей з непереносимістю глютену та інших алергенів поступово зростає. За даними досліджень [48], до 1-2% населення має захворювання, які пов'язані з непереносимістю глютену, що створює нішу для безглютенових страв у меню ресторанів. Тому перспективним буде створення варіантів для людей з алергіями, наприклад, бургери з безглютеновою або безлактозною булочкою.

- *Більше овочів.* Розширення лінійки салатів з свіжих або маринованих овочів. Додавання до бургера свіжих овочів, таких як помідори, салат, огірки, авокадо, шпинат, що підвищить вміст вітамінів і мінералів та кількість клетчатки.

- *Зниження вмісту натрію та цукру.* Мінімізація вмісту натрію та штучних добавок у бургерних соусах, що дозволить знизити негативний вплив на здоров'я клієнтів.

- *Здорові десерти.* Включення до меню десертів без цукру або на основі фруктів (наприклад, фруктові салати, йогуртові десерти з медом).

- *Збалансовані страви для спортивного харчування.* Розроблення нових страв, котрі мають більш високий вміст білка, малий вміст вуглеводів і жирів, що підходить для людей, що дотримуються активного способу життя або дієт.

Щоб ефективно впровадити нове меню в ресторанах KFC в Києві, необхідно розробити кілька ключових стратегічних напрямів.

- *Маркетинг і комунікація.* Створення рекламної кампанії для залучення уваги до нового меню, використовуючи онлайн та офлайн канали — соціальні мережі, мобільні додатки, рекламні щити, а також проведення дегустацій.

- *Підтримка програми лояльності.* Включення нових здорових страв в програму лояльності, що дозволить постійним клієнтам отримувати бонуси за спробу нових варіантів меню.

- *Інтеграція технологій.* Оновлення меню в мобільному додатку та на онлайн-платформах для зручності користувачів, а також використання системи замовлень через кіоски самообслуговування.

- *Робота з постачальникам.* Для забезпечення високої якості здорових страв необхідно укласти контракти з постачальниками органічних і екологічно чистих продуктів.

Перед масовим впровадженням нового меню в усіх ресторанах, важливо провести тестування меню в кількох локаціях в Києві. Це дозволить оцінити попит на нові страви, зібрати відгуки клієнтів і за необхідності адаптувати страви під смаки та побажання споживачів. Для посилення позитивного іміджу та залучення екологічно свідомих клієнтів, можна ввести

екологічні упаковки для здорових страв, такі як бамбукові чи біорозкладні контейнери для страв на винос.

Враховуючі світові тренди можемо спрогнозувати результати проєкту впровадження здорових та різноманітних варіантів меню для ресторанів KFC в Києві. По-перше, це буде сприяти залученню нових клієнтів. Здорове харчування та страви з особливими дієтами є популярними серед молодих людей, спортсменів та людей, що стежать за своїм здоров'ям. Це може залучити до 10-15% нових клієнтів, особливо серед молоді та тих, хто слідкує за дієтами.

По друге, можливе збільшення середнього чеку. Оскільки здорові страви часто коштують більше, ніж звичайні, можна очікувати збільшення середнього чеку на 5-10% за рахунок популярності цих продуктів.

По-третє, розширення аудиторії. Клієнти, що мають специфічні дієтичні потреби (вегетаріанці, вегани, люди з непереносимістю глютену), зможуть знайти у KFC страви, які відповідають їхнім вимогам, що зробить бренд привабливішим для цієї цільової аудиторії.

В рамках програми запровадження нових варіантів меню розглянемо можливість запуску нової лінії «Здорових бургерів». Цей продукт може привернути увагу нової аудиторії, яка прагне поєднувати швидкість та зручність фаст-фуду з принципами здорового харчування. При виготовленні «Здорового бургера» важливо зберегти баланс між смачною їжею та корисними інгредієнтами. Основна ідея полягає в заміні традиційних висококалорійних і жирних складників на легші, з низьким вмістом калорій і високим вмістом корисних речовин.

Розглянемо потенційний вплив програми запуску «Здорового бургера» в ресторанах KFC в Києві. По-перше, це буде сприяти залученню нової аудиторії, тому що «Здоровий бургер» може стати привабливим для клієнтів, які стежать за своїм харчуванням, включаючи веганів, вегетаріанців, людей, що дотримуються безглютенових дієт, а також тих, хто намагається знизити споживання калорій. По друге, створення спеціалізованого продукту,

орієнтованого на здорове харчування, може допомогти підвищити лояльність клієнтів, що шукають альтернативи традиційному фаст-фуду. По-третє, такі продукти можуть стати важливою частиною маркетингової стратегії, оскільки тенденція до здорового способу життя стає дедалі популярнішою.

Задля ефективного просування нового продукту на ринок необхідно застосовувати інноваційні стратегії маркетингу з урахуванням сучасних тенденцій:

- *Маркетинг через соціальні мережі.* Просування «Здорових бургерів» через Instagram, Facebook та інші платформи з урахуванням попиту на здорове харчування, а також співпраця з інфлюенсерами, які спеціалізуються на здоровому способі життя.

- *Організація освітніх кампаній,* де споживачам пояснюється, як здорове харчування може бути смачним, простим та доступним завдяки KFC.

- *Спеціальні пропозиції та акції.* Запровадження акцій «здорове меню», яке буде включати знижки на здорові страви, або розробка меню для нових покупців, які цікавляться здоровим харчуванням.

Розробка та запровадження «Здорового бургера» в рамках проєкту впровадження здорових і різноманітних варіантів меню в ресторанах може стати вигідним і довгостроковим кроком для адаптації та розвитку KFC в Україні. Це дозволить не лише розширити асортимент і залучити нових клієнтів, але й сприятиме формуванню іміджу бренду, що підтримує здоровий спосіб життя. Розглянемо структура робіт проєкту (WBS) та терміни реалізації проєкту «Здоровий бургер» для KFC в Україні (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Структура робіт та терміни реалізації проєкту «Здоровий бургер»

Найменування етапів та робіт	Термін реалізації	Характеристика робіт
• Підготовчий етап		
Дослідження ринку та аналіз попиту	15 діб	Аналіз існуючих трендів здорового харчування. Проведення опитувань серед клієнтів. Дослідження конкурентів, що пропонують подібні страви.

1	2	3
Розробка концепції «Здорового бургера»	10 діб	Визначення складу та тестування інгредієнтів (наприклад, безглютенові булочки, веганські котлети). Узгодження рецептури з командою шеф-кухарів.
Пошук постачальників інгредієнтів та упаковки	30 діб	Дослідження ринку постачальників. Переговори з постачальниками.
		• Розробка продукту
Розробка та затвердження рецептури «Здорового бургера»	30 діб	Тестування інгредієнтів та приготування перших зразків. Проведення дегустацій і коригування рецептури. Погодження кінцевої рецептури з командою шеф-кухарів. Затвердження рецептури
		• Підготовка інфраструктури
Вибір постачальників. Створення запасів	30 діб	Визначення постачальників інгредієнтів. Укладання угод на постачання необхідних матеріалів (екологічна упаковка, здорові інгредієнти). Замовлення та доставка упаковки.
Підготовка ресторанів та персоналу	10 діб	Навчання персоналу ресторану (приготування та обслуговування) Підготовка та налаштування кухонного обладнання
		• Маркетинг та підготовка до запуску (2-3 місяці)
Розробка рекламної стратегії	20 діб	Розробка маркетингових матеріалів (банери, промо-ролики, соцмережі). Підготовка акцій та стартових пропозицій (знижки або дегустації для перших покупців).
Стартова рекламна кампанія	30 діб	Запуск рекламної кампанії в ЗМІ та соцмережах для привернення уваги до нового продукту. Залучення інфлюенсерів або співпраця з блогерами, які популяризують здорове харчування. Організація рекламних акцій та дегустацій Запуск онлайн-реклами та партнерських програм
Підготовка інтер'єрів ресторанів	30 діб	Підготовка ресторанів до прийому нового продукту (зміни в меню, спеціальна вивіска, тренінги для персоналу).
		5. Запуск продукту
Офіційний запуск «Здорового бургера»	1 доба	Офіційний старт продажів нового продукту, початок акцій та промоцій.
Популяризація нового продукту	30 діб	Розподіл рекламних матеріалів по ресторанах Проведення стартових акцій (знижки, дегустації) Проведення заходів у ресторанах для популяризації нового бургера серед гостей.
		1. Моніторинг та коригування
Оцінка продажів та попиту на продукт	30 діб	Моніторинг продажів і відгуків клієнтів, збирання даних для коригування стратегії

1	2	3
Аналіз результатів	30 діб	Корекція ціни, покращення рецептури, адаптація маркетингових матеріалів.
Аналіз ефективності маркетингових кампаній	30 діб	Оцінка результатів рекламних кампаній, аналіз попиту та впливу на продажі здорових продуктів. При необхідності коригування стратегії просування.
7. Стабілізація продажів		
Стабілізація процесу продажів	120 діб	Досягнення стабільного попиту та зростання продажів за рахунок лояльних клієнтів. Підвищення середнього чеку завдяки комбінаціям і пакетам для здорового харчування.
5. Розширення продуктового асортименту (після запуску «Здорового бургера»)		
Розширення асортименту здорових страв	90 діб	Якщо «Здоровий бургер» має високий попит, розробка додаткових варіантів (наприклад, безглютенові варіанти, страви для веганів).

Джерело: розроблено автором

Загальна тривалість реалізації проєкту складає від 6 до 12 місяців. Цей термін може змінюватися залежно від ринку, попиту та адаптації продукту.

З метою ефективної розробки та реалізації проєкту «Здоровий бургер» для KFC в Україні необхідно створити проєктну групу. Організаційна структура проєктної групи (OBS) наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Організаційна структура проектної групи

Роль/Посада	Відповідальність
Керівник проекту	Загальне керівництво проектом, стратегічне планування.
Менеджер з розробки продукту	Розробка рецептури, тестування продуктів, взаємодія зшеф-кухарями.
Менеджер з постачання	Вибір та укладання угод з постачальниками інгредієнтів та упаковки.
Маркетолог	Розробка маркетингової стратегії, рекламні акції та комунікація з клієнтами.
Менеджер з логістики	Організація доставки інгредієнтів та упаковки до ресторанів.
Шеф-кухар	Створення рецептури, контроль якості продуктів та навчання персоналу.
Менеджер з персоналу	Підготовка тренінгів для співробітників ресторанів, контроль роботи персоналу.
Аналітик	Збір та аналіз відгуків клієнтів, оцінка результатів продажів, коригування стратегії.
Менеджер ресторану	Безпосередній контроль за приготуванням страв у ресторані та обслуговуванням клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Для визначення ролі та відповідальності учасників проекту на різних етапах чи завданнях доцільно розробити матрицю відповідальності проекту (табл. 3.3). Застосування матриці дозволяє знизити непорозуміння та конфлікти в команді, забезпечуючи чітке розподілення обов'язків.

Таблиця 3.3.

Матриця відповідальності проекту*

Завдання/Роль	Керівник проекту	Менеджер з розробки продукту	Менеджер з постачання	Маркетолог	Менеджер з логістики	Шеф-кухар	Менеджер з персоналу	Аналітик	Менеджер ресторану
Дослідження ринку	A	C	C	R	C	C	C	C	C
Розробка рецептури	C	A	C	C	C	R	C	C	C
Тестування інгредієнтів	C	A	C	C	C	R	C	C	C
Вибір постачальників	C	C	A	C	C	C	C	C	C
Розробка маркетингової стратегії	C	C	C	A	C	C	C	C	C
Розробка рекламних матеріалів	C	C	C	A	C	C	C	C	C
Навчання персоналу	C	C	C	C	C	C	A	C	C
Запуск продукту	A	C	C	R	C	C	C	C	C
Моніторинг та збір відгуків	C	C	C	C	C	C	C	A	C

Джерело: розроблено автором

***A** – Відповідальний (Accountable): особа, яка несе відповідальність за виконання завдання.

R – Виконавець (Responsible): особа, яка фактично виконує роботу.

C – Консультант (Consulted): особа, з якою потрібно проконсультуватися під час виконання завдання.

I – Поінформований (Informed): особа, яка повинна бути проінформована про хід виконання завдання.

Запропонована структура робіт, розроблена організаційна структура проектної групи та матриця відповідальності дозволяють ефективно планувати, координувати та реалізовувати проект з впровадження

«Здорового бургера» в мережі KFC в Україні. Дані інструменти допомагають чітко визначити, хто відповідає за конкретні етапи роботи та як забезпечити злагоджену командну взаємодію для досягнення успіху проекту.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації проекту «Здоровий бургер»

Для розрахунку ефективності проекту запровадження «Здорового бургера» в Україні для мережі ресторанів KFC необхідно врахувати кілька ключових аспектів, таких як витрати на розробку продукту, маркетинг, очікувані продажі та рентабельність.

Витрати на підготовчому етапі будуть включати витрати на дослідження ринку, аналіз конкурентів, розробку концепції «Здоровий бургер» й рецептури.

Аналіз ринку та конкурентів є важливою складовою бізнес-стратегії, яка дозволяє зрозуміти поточний стан ринку, виявити можливості та загрози для бізнесу, а також оцінити позиції конкурентів. KFC – міжнародна компанія, котра регулярно проводить самостійні глибокі дослідження, котрі охоплюють всі аспекти ринку (конкурентів, споживачів, трендів), використовуючи різноманітні методи збору даних: якісні (глибинні інтерв'ю, фокус-групи) та кількісні методи (масові опитування, аналіз великих даних). За даними компанії [42], витрати на проведення дослідження сучасних трендів, попиту на здорове харчування, конкурентів та цільову аудиторію з опитуваннями споживачів в м. Києві складають 100 тис.грн.

Витрати на розробку концепції «Здоровий бургер» включає витрати на оплату праці команди кухарів та технологів для створення рецептури (тестування нових інгредієнтів, смаків, розробка порцій), витрати на випробування, лабораторні тести, розробку упаковки.

Розглянемо основні витрати:

- *Витрати на оплату праці команди кухарів і технологів для створення рецептури.* Компанія KFC в Україні має у своєму штаті досвідчених кухарів і технологів, котрі займаються створенням нових рецептів, тестуванням інгредієнтів та визначенням найкращих порцій. Витрати на оплату праці кухарів і технологів для розробки концепції «Здорового бургера» складає: 20 тис. грн на місяць для 2 осіб протягом 2 місяців.

Витрати на команду кухарів та технологів: $20 * 2 * 2 = 80$ тис. грн.

- *Тестування нових інгредієнтів і смаків, розробка порцій.* Для того, щоб визначити найбільш смачні та корисні інгредієнти, потрібні здійснити закупівлю сировини, витрати на приготування зразків, дегустації та тестування смаку.

Закупівля інгредієнтів для тестування (білки, овочі, соуси, спеції тощо) за даними KFC становлять 20 тис. грн.

Витрати на дегустаторів, проведення дегустацій складають:

5 дегустацій по 2 тис. грн – $5 * 2 = 10$ тис. грн.

Оплата праці 2 дегустаторів: 1 тис. грн за кожен дегустацію:

$2 * 5 * 1 = 10$ тис. грн

Витрати на тестування інгредієнтів і смаків, розробка порцій:

$20 + 10 + 10 = 40$ тис. грн.

- *Випробування і лабораторні тести.* Щоб підтвердити безпеку та якість продукту, слід провести лабораторні тести на склад інгредієнтів (калорійність, харчова цінність, відповідність стандартам).

Лабораторні тести (хімічний аналіз, перевірка складу продуктів, тестування на алергенність): 20 тис.грн.

Випробування продукту (органолептичні тестування, консистенція, термін зберігання): 10 тис. грн.

Загальні витрати на лабораторні тести та випробування:

$10 + 20 = 30$ тис.грн.

- *Розробка упаковки.* Розробка еко-дружньої упаковки для здорового бургера, що відображатиме концепцію здорового харчування та вигідно виділятиметься на полицях магазинів або в закладах.

Для розробки дизайну упаковки радимо звернутися до компанії Brain Tank [49], котра пропонує інтелектуальний підхід до креативу, який забезпечує бізнесу зростання. За даними компанії Brain Tank вартість розробки дизайну упаковки (включаючи графіку, матеріали та брендінг) складає 40 тис. грн.

Вартість виробництва упаковки (пілотна партія) для першої партії упаковок, з урахуванням виготовлення форм та партії пробних упаковок складає 50 тис. грн

Витрати на розробку упаковки: $40+50=90$ тис.грн.

Загальні витрати на підготовчому етапі складають:

$100+80+30+40+90=340$ тис.грн

На етапі «Маркетинг та просування» основні витрати спрямовуються на створення рекламної кампанії (розробка креативів для реклами в соцмережах, телебаченні, зовнішній рекламі, створення контенту, рекламні матеріали, просування через медіа та інфлюенсерів) та запуск акцій та промоцій (організації стартових акцій, знижки на старт, комбо-меню, подарункові карти, проведення дегустацій).

- *Розробка креативів для реклами в соцмережах, телебаченні, зовнішній рекламі.*

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube). Для активної рекламної кампанії потрібно створити кілька наборів креативів (дизайн для соцмереж): графічні постери, банери, каруселі, рекламні анімації та інші формати. Вартість одного графічного поста або банера становить 2 тис. грн.

На першому етапі вважаємо доцільним розробити 10 графічних креативів різних форматів реклами. Витрати на креативи для постів і реклами в складають $2*10=20$ тис. грн..

Для створення відео-контенту необхідно врахувати витрати на зйомки, монтаж та спеціальні ефекти. Вартість створення креативного відео з додатковими ефектами (до 30 секунд) складає 20 тис. Грн [49]. Вважаємо за доцільне створення 3 відео для соцмереж (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube). Витрати складуть: $3*20=60$ тис. грн.

- *Фотозйомка продукту для реклами.* Food фотографії використовуються для друку меню ресторанів та кафе, реклами продуктів харчування, для розміщення на тематичних сайтах та гастрономічних друкованих виданнях. Вартість фотосесії для реклами (зйомка бургерів, інгредієнтів, упаковки) становить 15 тис. Грн [50].

- *Зовнішня реклама (Біл-борди, сітілайти).* Оренда місця на місяць складає 10 тис. грн за одну локацію[51]. Дизайн і виробництво зовнішньої реклами — 20 тис грн. [49].

Для реклами пропонуємо оренду 10 біл-бордів в Києві строком на 3 місяця ($3*10*10=300$ тис.грн).

Загальні витрати на зовнішню рекламу складають $300+20=320$ тис.грн.

1. Акції та промоції.

Для заохочення клієнтів пропонуємо застосовувати знижки на старт (наприклад, 10% на перший «Здоровий бургер»). Витрати можуть бути до 100 тис. грн на початковий етап.

Крім того, доцільним є розробка та впровадження акційних комбо-меню (наприклад, «Здоровий бургер» та мінеральна вода). Витрати на Комбо-меню складають 30 тис. грн грн.

Організація дегустацій у різних точках Києва. Пропонуємо організувати дегустації «Здорового бургера» у торговельних центрах Києва. Затрати на оренду місць, оплату персоналу та інгредієнти складає 10 тис. грн на одну дегустацію. Вважаємо доцільним провести 10 дегустацій протягом першого місяця. Загальна вартість дегустацій становитиме $10*10=100$ тис.грн.

Загальні витрати на акції та промоції складають $100+30+100=230$ тис.грн.

Орієнтовні загальні витрати на етап «Маркетинг та просування»:

$$20+60+15+320+230=645 \text{ тис.грн}$$

Модернізація кухні та обладнання вимагає витрат на закупівлю нового обладнання для приготування нових страв (спеціальні сковороди для запікання або грилі для здорових бургерів). Пропонуємо закупити поверхню чавунну двосторонню (гладка/рифлена) для смаження Stalgast 480x260 мм— професійний кухонний інвентар європейської якості від Stalgast (Польща) для готелів, ресторанів, кафе і барів[52]. Двостороння решітка-гриль може використовуватися на усіх видах плит. Загальна кількість решіток-гриль 28 шт (по дві для кожного ресторану KFC м. Києва). Витрати на обладнання:

$$28*2=56 \text{ тис.грн}$$

Витрати на закупівлю інгредієнтів на перший квартал реалізації проекту плануємо у розмірі 400 тис.грн.

Загальні витрати на впровадження проекту «Здоровий бургер» представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загальні витрати на впровадження проекту «Здоровий бургер»

Найменування етапу	Загальні витрати, тис.грн
Підготовчий	340
Маркетинг та просування	645
Модернізація кухні та обладнання	56
Витрати на закупівлю інгредієнтів	400
Разом	1441

Джерело: розраховано автором

Собівартість кожного бургера визначається вартістю інгредієнтів, які використовуються для його приготування. Пропонуємо впровадити в ресторани м. Києва два види бургерів: «Здоровий бургер-веганський» та «Здоровий бургер – з куркою гриль». На основі калькуляційних карт компанії та актуальних цін розрахуємо витрати на інгредієнти для бургерів (табл. 3.5).

Вартість інгредієнтів

Інгредієнти	Одиниця виміру	«Здоровий бургер»		Ціна, грн	Вартість, грн
		веганський	з куркою гриль		
Булка без глютену	шт	1	0	8,5	8,5
Булка органічна цільнозернова	шт	0	1	5,7	5,7
Веганська котлета (рослинна основа)	шт	1	0	15	15
Куряча грудка гриль	кг	0	0,1	120	12
Салат та овочі	кг	0,1	0,1		10,36
Томат	кг	0,05	0,05	120	6
Листя салату	кг	0,02	0,02	128	2,56
Огірки	кг	0,02	0,02	80	1,6
Цибуля червона	кг	0,01	0,01	20	0,2
Соуси (веганські)	кг	0,02	0	98	1,96
Соуси на основі йогурту	кг	0	0,02	85	1,7
Спеції (сіль, перець, паприка, орегано, базилік)	кг	0,005	0,005	500	2,5
Упаковка (біорозкладна)	шт	1	1	3	3
Серветка біла	шт	1	1	0,1	0,1
Вартість бургеру	грн	41,42	35,36		

Джерело: розраховано автором

Для приготування та видачі клієнту «Здорового бургера» також необхідно врахувати витрати на роботу персоналу ресторану. За даними компанії [42] час приготування бургера становить близько 5 хвилин, оплата праці персоналу (на одну одиницю продукту): 8 грн.

За даними компанії [42] загальновиробничі витрати складають 5 грн. на один бургер, а інші витрати – 7 грн. Адміністративні витрати та витрати на збут становлять 10 та 20% від виробничої собівартості відповідно.

Загальна собівартість здорових бургерів наведена у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Планова калькуляція, грн

Найменування статей калькуляції	«Здоровий бургер»	
	веганський	з куркою гриль
Сировина і матеріали	41,42	35,36
Енерговитрати на технологічні цілі	5,00	5,00
Основна та додаткова заробітна плата робітників	8,00	8,00
Єдиний соціальний внесок	1,76	1,76
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	4,00	4,00
Загальновиробничі витрати	5,00	5,00
Виробнича собівартість	65,18	59,12
Адміністративні витрати	6,52	5,91
Витрати на збут	13,04	11,82
Інші витрати	7,00	7,00
Повні витрати	91,73	83,86

Джерело: розраховано автором

Відпускну ціну «Здорового бургеру» пропонуємо встановити на рівні 130 грн за штуку. На основі проведеної калькуляції витрат на виробництво розрахуємо рентабельність та прибуток (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7

Розрахунок ефективності продажу «Здорового бургеру»

Найменування показника	«Здоровий бургер»	
	веганський	з куркою гриль
Повні витрати, грн	91,73	83,86
Відпускна ціна, грн	130,00	130,00
Прибуток, грн	41,71	55,03
Рентабельність, %	38,27	46,14

Джерело: розраховано автором

Враховуючі зростаючий інтерес споживачів до здорового харчування, збільшення кількості веганів та вегетаріанців прогнозований обсяг реалізації «Здорового бургеру» буде 10% від загальної кількості клієнтів, котрі замовляють бургери. За даними компанії KFC [42] середня кількість

відвідувачів у ресторанах м. Києва складає 14000 осіб за добу, а загальна кількість замовлених бургерів– 25 тис. штук. Таким чином, прогнозований обсяг продажу «Здорового бургеру» складає 2500 одиниць за добу. Вважаємо, що попит розподілиться між бургером веганським та з куркою гріль в співвідношенні 40/60, тобто плануємо реалізувати 1000 одиниць «Здорового бургеру – веганського» та 1500 одиниць «Здорового бургеру – з куркою гріль» за добу, а за рік – 365 тис. шт. та 547 тис. шт відповідно.

Дохід від реалізації «Здорового бургеру» за рік складає:

$$(365000+547000)*130=118625 \text{ тис.грн}$$

Повні витрати на виробництво та реалізацію:

$$365000*91,73+547000*83,86=79394,07 \text{ тис.грн}$$

Прибуток від реалізації:

$$13967,09+25263,84=39230,93 \text{ тис.грн}$$

Загальні витрати на впровадження проекту «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в м. Києві складають 1441 тис.грн., очікуваний дохід від реалізації проекту становить 118625 тис.грн., а прибуток очікуються на рівні – 39230,93 тис.грн.

Знайдемо ефективність реалізації проекту «Здоровий бургер».

Термін окупності проекту складає: $1441/39230,93=0,04$ року або 1 місяць. На кожную вкладену гривню можна отримати 27 гривень прибутку. Тобто, проект можна рекомендувати для впровадження.

Вплив реалізації проекту «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в м. Києві на основні показники діяльності компанії відображені в таблиці 3.8.

Реалізації проекту «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в м. Києві позитивно вплине на основні показники діяльності компанії: зросте чистий дохід та валовий прибуток на 14,4% та 7,3% відповідно, що призведе до зниження чистого збитку на 50%. Збільшення обсягів реалізації продукції при незмінній кількості працюючих дозволить підвищити продуктивність праці на 14,4%.

Вплив проєкту на основні показники діяльності компанії

Найменування показника	Одиниці виміру	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Відхилення від звітного року	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	825991	944616	118625	14,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	288901	368295	79394	27,5
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	537090	576321	39231	7,3
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	34,98	38,99	4,01	11,5
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-64278	-32109	32169	50,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	717	717	0	0
Продуктивність праці	тис.грн/особу	1152	1317	165	14,4
Інвестиції	тис. грн	0	1441	X	X
Термін окупності	років	0	0,04	X	X

Джерело: розраховано автором

Все вищевикладене дозволяє рекомендувати проєкт запровадження «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в м. Києві для реалізації.

Висновки до розділу 3

Адаптація та розвиток компанії KFC Україна в сучасних умовах потребують зваженого підходу, що відповідає на виклики ринку, зміни в економічній ситуації, а також враховує нові вимоги споживачів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів попереднього розділу було запропоновано основні шляхи, які можуть сприяти успішній адаптації та розвитку KFC в Україні: інновації в меню та нові концепції, розвиток нових продуктових ліній з локальних інгредієнтів, розширення асортименту здорових та вегетаріанських страв; розвиток екологічної відповідальності та сталих ініціатив, впровадження упаковки з екологічних матеріалів, підвищення енергоефективності; вкладення в інноваційні технології та виробництво; підтримка розвитку місцевих фермерів та виробників; розвиток нових формату ресторанів; активізація програм лояльності та розширення персоналізованих пропозицій; диверсифікація каналів продажу: доставка та онлайн-замовлення; розширення франчайзингової мережі для залучення місцевих партнерів та оптимізації витрат на запуск нових точок.

Було розглянуто основні напрямки адаптації та розвитку компанії KFC Україна та визначено найбільш перспективний: розширення асортименту здорових та вегетаріанських страв. В роботі доведено, що запровадження проєкту «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в Києві є стратегічно важливим кроком, що дозволяє бренду задовольнити зростаючий попит на здорове харчування, зміцнити свою позицію на ринку, залучити нових клієнтів і підтримати актуальні світові тренди. Це також може сприяти поліпшенню іміджу компанії, як соціально відповідального бренду, який піклується про здоров'я своїх споживачів і адаптується до змінюваних умов ринку.

Рекомендуємо для впровадження два види бургерів – «Здоровий бургер– веганський» «Здоровий бургер – з куркою гріль». Розрахунками

доведено доцільність та ефективність проєкту запровадження «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в м. Києві.

Проєкт впровадження здорових варіантів меню в ресторанах KFC в Києві має великий потенціал для залучення нової аудиторії, орієнтованої на здоровий спосіб життя, а також для зміцнення позицій бренду на ринку швидкого харчування. Із правильною стратегією маркетингу та адаптацією до місцевих потреб споживачів, KFC може стати лідером у сегменті здорового харчування серед ресторанів швидкого обслуговування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дипломна робота була спрямована на дослідження шляхів адаптації та розвитку підприємств у сучасних умовах на прикладі компанії KFC, яка є одним із провідних гравців у сфері громадського харчування. У процесі дослідження були розглянуті теоретичні засади адаптації бізнесу, проаналізовано особливості функціонування KFC у глобальному та локальному контекстах, а також розроблено рекомендації для підвищення ефективності діяльності компанії в Україні.

У першому розділі роботи було висвітлено ключові теоретичні положення, які стосуються адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що в умовах динамічного розвитку ринку, технологічних інновацій та глобалізаційних процесів адаптація стає не лише умовою виживання, але й основою для сталого розвитку підприємств.

Особливу увагу приділено методологічним підходам до аналізу адаптаційних процесів. Визначено, що успішна адаптація вимагає інтеграції кількох ключових компонентів: стратегічного управління, інноваційного підходу до бізнес-процесів, оптимізації внутрішніх ресурсів та активної взаємодії з зовнішнім середовищем. Також підкреслено роль SWOT-аналізу та інших інструментів для оцінки поточного стану підприємства та формування стратегічних рішень.

Другий розділ роботи був присвячений аналізу адаптації та розвитку компанії KFC на міжнародному ринку. KFC демонструє високий рівень гнучкості, використовуючи ефективні стратегії адаптації до особливостей різних ринків. Зокрема, компанія активно впроваджує інноваційні підходи до обслуговування клієнтів, адаптує своє меню до локальних вподобань і постійно вдосконалює операційні процеси.

Аналіз показав, що головними конкурентними перевагами KFC є:

1. **Сильний бренд.** Високий рівень впізнаваності та довіри споживачів.

2. **Орієнтація на інновації.** Використання цифрових технологій, таких як мобільні додатки, електронні каси та автоматизація процесів.
3. **Глобальна мережа.** Широка присутність на ринках різних країн із урахуванням локальної специфіки.

Однак разом із цим компанія стикається з певними викликами, зокрема, зростаючою конкуренцією, впливом пандемії COVID-19 на громадське харчування та необхідністю відповідати сучасним тенденціям екологічної відповідальності.

Третій розділ роботи зосереджено на аналізі діяльності KFC в Україні та розробці рекомендацій щодо покращення її адаптаційних процесів. Було розглянуто основні напрямки адаптації та розвитку компанії KFC Україна та визначено найбільш перспективний: розширення асортименту здорових та вегетаріанських страв. В роботі доведено, що запровадження проєкту «Здоровий бургер» в ресторанах KFC в Києві є стратегічно важливим кроком, що дозволяє бренду задовольнити зростаючий попит на здорове харчування, зміцнити свою позицію на ринку, залучити нових клієнтів і підтримати актуальні світові тренди. Це також може сприяти поліпшенню іміджу компанії, як соціально відповідального бренду, який піклується про здоров'я своїх споживачів і адаптується до змінюваних умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ужгородський національний університет. Виникнення та еволюція поняття "підприємництво" // Стаття. – 2016. – С. 1-3.
2. Ужгородський національний університет. Виникнення та еволюція поняття "підприємництво" // Стаття. – 2016. – С. 3-5.
3. Ужгородський національний університет. Виникнення та еволюція поняття "підприємництво" // Стаття. – 2016. – С. 7-9.
4. Акер, Д. Стратегічний ринок: управління брендом. — Київ: Центр учбової літератури, 2020.
5. Балабанова, Л. В. Управління підприємством в умовах нестабільності. — Харків: ХНАДУ, 2019.
6. Борисенко, В. М. Адаптація підприємств до цифрової економіки. // Економіка України, 2021, №3, с. 12-20.
7. Василенко, В. А. Менеджмент адаптації підприємств до змін: Монографія. — Київ: КНЕУ, 2022.
8. Верба, В. А. Стратегічне управління. — Київ: КНЕУ, 2021.
9. Гайдуцький, П. І. Глобалізація і розвиток підприємств в Україні. — Київ: Аграрна наука, 2020.
10. Гончарова, Н. В. Механізми інноваційного розвитку підприємств: теорія і практика. — Одеса: ОНУ, 2021.
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. — URL: <https://ukrstat.gov.ua>
12. Друкер, П. Ефективний менеджмент. — Львів: Літопис, 2020.
13. Згуровський, М. Зміна бізнес-моделей в умовах нестабільності. // Бізнес Інформ, 2021, №7, с. 30-38.
14. Іванова, Т. В. Інноваційна діяльність підприємств: аналіз і перспективи. — Київ: Академія, 2022.
15. Карпова, Т. А. Економіка підприємств. — Дніпро: ДНУ, 2021.
16. Козоріз, М. Інформаційні технології в адаптації бізнесу. // Інформаційні

системи, 2022, №9, с. 15-24.

17. Колот, А. М. Управління персоналом у контексті змін. — Київ: КНЕУ, 2021.
18. Котлер, Ф. Основи маркетингу. — Київ: Либідь, 2020.
19. Крамаренко, І. А. Розвиток підприємств на основі інновацій. — Харків: ХНЕУ, 2021.
20. Кузьмін, О. Є. Антикризове управління підприємством. — Львів: ЛНУ, 2021.
21. Ліпецький, В. В. Фінансова стабільність підприємств в умовах кризи. — Одеса: ОНУ, 2021.
22. Ляшенко, Д. В. Адаптивні стратегії малого бізнесу. // Економічний форум, 2022, №5, с. 42-49.
23. Мазур, І. І. Управління розвитком підприємств. — Харків: ВД «ІНЖЕК», 2022.
24. Маляренко, О. П. Економіка підприємства. — Київ: Центр учбової літератури, 2021.
25. Сучасні Тенденції Розвитку Малого Підприємництва В Україні Url: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
26. Офіційний вебсайт Міністерства економіки України. — URL: <https://www.me.gov.ua>
27. Пилипенко, В. Економіка інновацій. — Харків: ХНЕУ, 2021.
28. Поліщук, С. О. Гнучкість бізнесу як фактор успіху. // Журнал економічних досліджень, 2021, №8, с. 20-28.
29. Портер, М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. — Київ: Либідь, 2020.
30. Прокопенко, О. В. Управління змінами в організаціях. — Одеса: ОНУ, 2022.
31. Романюк, О. Адаптація підприємств до сучасних ринкових умов. — Київ: Вища школа, 2021.
32. Савчук, В. П. Управління фінансовими ризиками підприємств. —

Львів: ЛНУ, 2020.

33. Світова організація торгівлі (СОТ). Офіційний сайт. — URL: <https://www.wto.org>
34. Сидоренко, В. Ю. Інноваційні підходи до розвитку бізнесу. // Бізнес і стратегія, 2022, №6, с. 50-58.
35. Соколова, Н. Л. Диверсифікація як інструмент розвитку. // Економіка розвитку, 2021, №4, с. 17-25.
36. Тарасов, І. Екологічна відповідальність сучасного бізнесу. — Київ: Либідь, 2022.
37. Ухова, Ю. Б. Маркетингові інновації в адаптації підприємств. // Економічний вісник, 2022, №5, с. 14-22.
38. Шумпетер, Й. Теорія економічного розвитку. — Київ: Вища школа, 2020.
39. Світова організація торгівлі (СОТ). Офіційний сайт. — URL: <https://www.wto.org/>
40. Коротка історія великого бренду KFC <https://franchise-capital.com/cases/kfc/>
41. 8 фактів про KFC в Україні, які ви могли не знати. *The Village Україна* <https://www.village.com.ua/village/food/food-promo/355021-kfc>.
42. KFC в Україні. Вебсайт. URL: <https://www.kfc-ukraine.com/>
43. Statista. Вебсайт. URL: <https://www.statista.com>
44. Euromonitor International Вебсайт. URL: www.euromonitor.com.
45. Веганізм у світі зростає. <https://www.v-mark.org/uk/haberler/dunya-da-veganlik-yukseliste/>
46. Sprout Social/ Вебсайт. URL: <https://sproutsocial.com/>
47. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>
48. 12 головних симптомів непереносимості глютену. URL: https://bezglutex.com.ua/uk/blog/statti/record_id=210&srsltid=AfmBOorknrVvXfp6QpCCX28b2WEJjZOха6o8SwKcAYq_-S37LnYcMs-n
49. Brain Tank. Вебсайт. URL: <https://braintank.ua/about-brain-tank/#services>

50. *vf.v.c. Вебсайм. URL: <https://www.vlad-foto-video.com/fotosemka-edy-v-kieve>*
51. *ANTARIS. Вебсайм. URL: https://antaris.in.ua/market/bigbordy/kyiv?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAjKu6BhAMEiwAx4UsAuNRDxBj6kqGw4gBrrkEWDdh77MOOSo1CLwR1U9kXdRzuZ3C_Y-6yhoC3hsQAvD_BwE*
52. *AG. Бібсайм. URL: <https://a-g.ua/ua/zharochnaya-poverhnost-chugunnaya-dvuhstoronnyaya-gladkaya-riflenaya-480x260-mm-stalgast-h-20-mm-4-35-kg/>*
53. *15 Facts and Statistics About The Fast Food Industry / Toast Company : website. URL: <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/fast-food-industry-statistics>*
54. *How do fast food companies make their money? / Quora educational platform: website. URL: <https://www.quora.com/How-do-fast-food-companies-make-their-money>*
55. *Швидка користь: 10 закладів здорового фаст-фуду / The Village Україн: інтернетгазета: сайм. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/269541-shvidkakorist-10-zakladiv-zdorovogo-fastfud>*

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан 2023 рік)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9 753.00	10 584.00
первісна вартість	1001	16 775.00	18 621.00
накопичена амортизація	1002	7 022.00	8 037.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 604.00	5 131.00
Основні засоби	1010	197 639.00	182 636.00
первісна вартість	1011	328 034.00	346 273.00
знос	1012	130 395.00	163 637.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	4 199.00	16 554.00
Усього за розділом I	1095	215 195.00	214 905.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	11 567.00	12 557.00
Виробничі запаси	1101	11 567.00	12 557.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	519.00	1 289.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 908.00	10 181.00
з бюджетом	1135	1 291.00	1 094.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 036.00	2 016.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151.00	333.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	135 375.00	184 325.00
Готівка	1166	606.00	642.00
Рахунки в банках	1167	131 240.00	179 743.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 041.00	2 519.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	10 151.00	1 494.00
Усього за розділом II	1195	176 039.00	215 808.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	391 234.00	430 713.00

Дата звіту 30.04.2024

Період 2023 рік, 12 міс

Бухгалтер [Кончаковська Зоя Вікторівна](#)

КАТОТГ UA80000000000980793

Кількість працівників 717

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48 816.00	48 816.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 509.00	1 509.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-668 701.00	-732 979.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-618 376.00	-682 654.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	936 004.00	978 531.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	936 004.00	978 531.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 880.00	94 563.00
товари, роботи, послуги	1615	29 598.00	29 524.00
розрахунками з бюджетом	1620	282.00	5 107.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	62.00	142.00
розрахунками з оплати праці	1630	736.00	906.00
за одержаними авансами	1635	4.00	30.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 205.00	2 456.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 839.00	2 108.00
Усього за розділом III	1695	73 606.00	134 836.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	391 234.00	430 713.00

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	825 991.00	662 844.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	288 901.00	236 165.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	537 090.00	426 679.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів	2111		0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Зміна частки перестраховиків	2122		0.00
Інші операційні доходи	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	50 960.00	29 075.00
Витрати на збут	2150	464 766.00	329 140.00
Інші операційні витрати	2180	12 421.00	7 246.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 413.00	119 219.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	19 175.00	4 220.00
Інші доходи	2240	5 698.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	59 414.00	53 302.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	48 150.00	238 393.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	64 278.00	168 256.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	64 278.00	168 256.00

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Находження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	891 192.00	757 099.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	1 268.00	1 328.00
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Находження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Находження від повернення авансів	3020	1 899.00	498.00
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	18 195.00	3 184.00
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Находження від операційної оренди	3040		0.00
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Находження від страхових премій	3050		0.00
Находження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	105.00	31 160.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	610 499.00	434 565.00
Праці	3105	129 635.00	106 905.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	34 029.00	28 278.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	63 500.00	92 264.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135	1 450.00	0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 420.00	420.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	72 126.00	130 837.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	23 960.00	39 520.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-23 960.00	-39 520.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Находження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		13 750.00
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	13 750.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	48 166.00	105 067.00
Залишок коштів на початок року	3405	135 375.00	19 224.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	784.00	11 084.00
Залишок коштів на кінець року	3415	184 325.00	135 375.00

**Баланс
(Звіт про**

фінансовий стан 2022 рік)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 322.00	9 753.00	
первісна вартість	1001	14 015.00	16 775.00	
накопичена амортизація	1002	5 693.00	7 022.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	43 189.00	3 604.00	
Основні засоби	1010	155 877.00	197 639.00	
первісна вартість	1011	251 383.00	328 034.00	
знос	1012	95 506.00	130 395.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00		
первісна вартість	1016	0.00		
знос	1017	0.00		
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		
первісна вартість	1021	0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00		
інші фінансові інвестиції	1035	0.00		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00		
Відстрочені податкові активи	1045	0.00		
Гудвіл	1050	0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00		
Інші необоротні активи	1090	3 904.00	4 199.00	
Усього за розділом I	1095	211 292.00	215 195.00	
II. Оборотні активи Запаси	1100	10 421.00	11 567.00	
Виробничі запаси	1101	10 421.00	11 567.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00		
Готова продукція	1103	0.00		
Товари	1104	0.00		
Поточні біологічні активи	1110	0.00		
Депозити перестрашування	1115	0.00		
Векселі одержані	1120	0.00		

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	617.00	519.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 368.00	14 908.00
з бюджетом	1135	54.00	1 291.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	1 036.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542.00	151.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 224.00	135 375.00
Готівка	1166	756.00	606.00
Рахунки в банках	1167	16 307.00	131 240.00
Витрати майбутніх періодів	1170	381.00	1 041.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 339.00	10 151.00
Усього за розділом II	1195	46 946.00	176 039.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	258 238.00	391 234.00

Дата звіту	26.05.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Кончаковська Зоя Вікторівна
КАТОТТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	800

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48 816.00	48 816.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 509.00	1 509.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-500 445.00	-668 701.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-450 120.00	-618 376.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	655 878.00	936 004.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	655 878.00	936 004.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 764.00	37 880.00
товари, роботи, послуги	1615	32 567.00	29 598.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 355.00	282.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	275.00	62.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 515.00	736.00
за одержаними авансами	1635	4.00	4.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 440.00	2 205.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	662 844.00	561 256.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	236 165.00	215 881.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	426 679.00	345 375.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	58 001.00	5 396.00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	29 075.00	25 539.00
Витрати на збут	2150	329 140.00	346 373.00
Інші операційні витрати	2180	7 246.00	4 596.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	119 219.00	
збиток	2195		25 737.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	4 220.00	180.00
Інші доходи	2240		43 750.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	53 302.00	40 062.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	238 393.00	22 505.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	168 256.00	44 374.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	168 256.00	44 374.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-168 256.00	-44 374.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	39 520.00	103 831.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-39 520.00	-103 831.00

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	757 099.00	643 103.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	1 328.00	1 261.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	498.00	0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	3 184.00	0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	31 160.00	218.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	434 565.00	449 733.00
Праці	3105	106 905.00	86 699.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	28 278.00	23 145.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	92 264.00	46 021.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	420.00	1 799.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	130 837.00	37 185.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Находження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	13 750.00	65 025.00
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	13 750.00	65 025.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	105 067.00	-1 621.00
Залишок коштів на початок року	3405	19 224.00	21 282.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	11 084.00	-437.00
Залишок коштів на кінець року	3415	135 375.00	19 224.00