

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему**  
**«Роль брендів в управлінні підприємством ресторанного**  
**господарства»**

(на матеріалах «МакДональдз Юкрейн Лтд», м. Київ)

Студентки 4 курсу,  
405 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Христини  
ЯСТРЕМСЬКОЇ  
підпис студента

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

Наталія  
ШУПРУДЬКО

підпис

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

Валентина  
ЧИЧУН  
підпис

**Чернівці 2024**

## ЗМІСТ

	<b>Стор.</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	<b>5</b>
1.1. Процес формування бренду закладів ресторанного господарства	5
1.2. Роль бренду в маркетингових комунікаціях підприємств ресторанного господарства	10
<b>РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ</b>	<b>18</b>
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	18
2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності «МакДональдз Юкрейн Лтд»	24
2.3. Оцінка особливостей «МакДональдз Юкрейн Лтд» та його бренду	32
<b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	<b>39</b>
3.1. Імідж бренду як складова брендового капіталу	<b>39</b>
3.2. Цифровий маркетинг як одна із сучасних технологій бренд-менеджменту	44
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

Процес переходу України на ринкову економіку супроводжувався глибокими політичними і соціально-економічними змінами у структурі підприємств різного типу та форми власності. Так, збільшується кількість приватних підприємств, які за рівнем виробництва та якістю надання послуг не поступаються державним. Вагомим складником сфери послуг є ресторанне господарство. Заклади швидкого харчування (фаст-фуди) один із форматів ресторанного господарства, який швидко розвивається і адаптується до умов сучасності. Одним з головних аспектів успішного фаст фуду є швидкість обслуговування клієнтів, адже в перекладі з англійської «fast food» - швидке харчування. Тому власнику важливо забезпечити у своєму закладі налагоджений ланцюжок робочих процесів, які дозволять в підсумку зробити клієнта задоволеним. Це можливо зробити за умови ефективного функціонування системи управління закладом швидкого харчування в цілому.

Відповідно до проблематики дослідження основні наукові результати з точки ефективності діяльності будь-якого підприємства, його механізму та функціонування, охарактеризовані в працях великої кількості науковців, серед яких варто виділити таких: С.Гаркавенко [4], М.Зяйдик [10], Р.Довбуш [11], А.Мазаракі, Г.П'ятницька [25], І. Мазуркевич [26], М.Рябенька [41].

Об'єктом дослідження є система управління брендом в управлінні підприємством ресторанного господарства. Предметом дослідження є теоретико-методичні основи процесу управління брендом в управлінні підприємством ресторанного господарства.

Метою дослідження є вивчення базових засад процесу управління брендом в управлінні підприємством ресторанного господарства. Для реалізації зазначеної мети були сформовані такі завдання:

1) описати процес формування бренду закладів ресторанного господарства;

2) визначити роль бренду в маркетингових комунікаціях підприємств ресторанного господарства;

3) провести загальну характеристику «МакДональдз Юкрейн Лтд»;

4) провести оцінку результатів фінансово-господарської діяльності «МакДональдз Юкрейн Лтд»

5) дослідити оцінку особливостей «МакДональдз Юкрейн Лтд» та його бренду;

6) визначити роль іміджу бренду як складової брендового капіталу;

7) обґрунтувати цифровий маркетинг як одну із сучасних технологій бренд-менеджменту.

При дослідженні даної теми було використано методи аналізу, оцінки, узагальнення, систематизації, збору і обробки інформації, методи дослідження, методи прогнозування, анкетування тощо.

У кваліфікаційній роботі використовувались такі джерела інформації: наукові видання, статті, доповіді, навчальні посібники, дані з глобальної мережі Інтернет, статистичні дані підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування бренду закладів ресторанного господарства. У другому розділі проведено оцінку системи управління закладу швидкого харчування в умовах сучасності. У третьому розділі сформовано шляхи розвитку брендів підприємств ресторанного господарства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ

### 1.1. Роль бренду в маркетингових комунікаціях підприємств ресторанного господарства

Більшість сучасних корпорацій, установ і підприємств розуміють, що їх успіх повинен підтримуватись проведенням постійної комунікативної політики. Це допомагає завжди залишатись в інформаційному просторі, що, своєю чергою, дає можливість проводити моніторинг запитів клієнтів тієї чи іншої інформації, яка надається установами, корпораціями та підприємствами. Використовуючи зовнішню дію маркетингових комунікацій та внутрішню спрямованість брендингу, комунікативна політика організації або компанії може надати більшої цінності бренду. Для імплементації ефективної комунікативної стратегії організації повинні позиціонувати бренд, застосовуючи зовнішню спрямованість маркетингових комунікацій. Сучасний світ бізнесу – це постійна конкурентна боротьба, саме тому брендинг є ефективним засобом створення конкурентної переваги як у сфері бізнесу, так і у сфері соціального життя. Корпоративний імідж є невід’ємною складовою нематеріальних активів компанії.

Поняття іміджу визначається як штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об’єкта або особи. З точки зору маркетингу поняття іміджу бренду включає його узагальнений образ, унікальні або оригінальні асоціації, емоційне ставлення до нього цільової аудиторії. Завдяки іміджу, сформованому засобами маркетингових комунікацій, у свідомості споживачів існує позиція марки, чітко відмінна від конкурентів [1].

Отже, можна виділити такі ознаки корпоративного іміджу. По-перше, це єдність аудіовізуальних та вербальних складових: торговельна марка, логотип, спеціалізація, споживчі аудиторії, корпоративна історія, організаційна структура тощо.

По-друге, образ компанії має бути правдивим, стратегія інформаційної відкритості є одним із ключових елементів розвитку іміджу компанії. Цільові аудиторії мають довіряти іміджу компанії. По-третє, імідж має бути яскравим,

емоційно забарвленим та конкретним, створювати реальні ринкові переваги бізнесу [2].

Брендинг завжди повинен відповідати бізнес-стратегії компанії чи організації. Таким чином, можна вдало використати поняття бренд-циклу. Результати маркетингових досліджень дозволяють виявити, що потребує бренд. Це може бути стадія створення бренду, управління брендом або ж його аналіз та оцінювання вартості. Комбіноване використання маркетингових досліджень та брендингових технологій сприяє створенню конкурентної переваги компанії на ринку. Маркетингові комунікації, що є частиною масових комунікацій, найбільш суттєво відображають соціально-економічну сутність останніх. Це стає зрозумілим у процесі дослідження наукових поглядів відносно розуміння сутності терміну «маркетингові комунікації».

Виходячи з цього, маркетингові комунікації пропонуємо розглядати, як сформовану підприємством систему засобів впливу на суб'єкти ринкових відносин, пов'язану із установами двосторонніх відносин із метою отримання комунікативного та економічного ефекту. Дослідимо погляди науковців на основні засоби системи маркетингових комунікацій. При сучасному стані розвитку комунікаційних процесів, підвищенні ролі громадської думки в Україні перед кожним підприємством виникає необхідність у планомірних інформативно-аналітичних, координаційних і впливово-контролюючих діях, метою яких є налагодження стосунків з громадськістю та її окремими групами [3, с. 17].

Бренд необхідно розглядати одночасно і як маркетингове повідомлення, і як досвід, який отримує клієнт у процесі споживання. Комунікаційний набір для бренда та інші маркетингові інструменти повинні враховувати звернення, повідомлення і характеристики, які посилюють досвід, пов'язаний зі споживанням певної торгової марки [4].

Зміст поняття «бренд» багатоаспектний і відображає споживчі властивості товару, а також сукупність відносин: «товар – споживач», «торговельна марка – споживач», «бренд – споживач», «бренд – бренд». Інформація про товар або його торговельну марку, укладена в бренді, впливає на споживача, спонукаючи його

до певних дій. Спочатку важливо сформувати емоційне відношення споживача до торгової марку на основі інформації, поданої брендом, а також створити позитивний зворотний зв'язок між брендом і споживачем. Маркетинговий комунікаційний процес між брендом і споживачем – це процес, спрямований на встановлення ефективного контакту з метою обміну інформацією, що містить бренд, в усному чи письмовому вигляді шляхом використання певних засобів і символів. Це система встановлення контактів між брендом і споживачами для прямого і непрямого інформування, переконання та нагадування про торговельну марку. Позитивні емоції у споживача виникають або в процесі безпосереднього вживання товарів конкретної марки, або в процесі рекламування, отримання інформації, яка відображає характер бренду. Відносини між споживачем і брендом залежать від уявлень покупця і його очікування в отриманні позитивних емоцій від придбання товару. Залежно від символічного змісту бренду можливі три види відносин зі споживачем:

- емоційні відносини формуються на основі почуттів, що викликаються у споживача брендом (позитивних і негативних емоцій);
- поведінкові відносини можна розглядати як дії споживача, викликані мотивуванням бренду до практичного результату, тобто як намір придбати товар;
- раціональні відносини формуються на основі знання, оцінки, переконання та поінформованості покупця про бренд. У процесі функціонування бренду всі види відносин тісно переплетені. Від того, наскільки правильно сформована символіка бренду, залежить їх гармонійна взаємодія. В кінцевому рахунку від того залежать ефективність і повноцінність бренду. Формування системи відносин бренду зі споживачем залежить від людського фактору. Людський фактор впливає і на процес формування символіки бренду, і на процес просування і функціонування його на ринку. У системі відносин «бренд – споживач» головним елементом є людина, тому механізм взаємовідносин між брендом і споживачем носить імовірнісний характер і залежить від безлічі факторів.

При моделюванні ціннісної орієнтації в символіці бренду необхідно враховувати:

- ціннісні орієнтації особистості, від яких, зрештою, залежатиме спрямованість активності особистості по відношенню до торгової марки;
- те, що ціннісні орієнтації особистості, тобто її соціальні орієнтації, переконання, ідеали, можуть змінюватися протягом усього життєвого циклу бренда. У західній моделі існує кілька видів брендів: родинні бренди – це назви товарів, в яких є ім'я компанії-виробника, та індивідуальні бренди – самостійні назви товарів, причому більшість споживачів навіть не підозрюють, що настільки різноманітні товари належать одній компанії. У кожної людини існують власні ціннісні орієнтири, які ґрунтуються на узагальнених уявленнях і думках, значущих для нього. Разом із тим те, що представляє цінність для одного, може виявитися незначною для іншого. Тому зіставити і висловити ціннісну орієнтацію різних людей в одному символі дуже складно. Більшість проектів маркетингових комунікацій бренду починається з плану маркетингових комунікацій, який розробляється на основі інших маркетингових планів і програм.

Основні особливості комунікацій у процесах брендингу:

- визначення головної ідеї в межах усіх повідомлень бренду (заснована на сутності бренду);
- визначення головної ідеї в напрямі всіх повідомлень бренду (позиціювання бренду);
- присутність у всіх повідомленнях змістовних (характеристики) і формальних (атрибути) ознак, що забезпечать безпомилкову ідентифікацію бренду споживачами;
- організація всіх комунікацій брендингу таким чином, щоб кожне наступне повідомлення уточнювало і доповнювало попередні і тим самим створювало цілісне сприйняття бренду. Вибір засобів, форм і методів комунікативного впливу визначається факторами, що характеризують потреби, переваги й очікування цільової аудиторії. Аудиторію комунікативного впливу в бренд-менеджменті формують не тільки споживачі. Комунікативний вплив



бренду здійснюється також у відношенні співробітників компанії, інвесторів, постачальників, дистриб'юторів та інших партнерів, які взаємодіють із брендом. Також контактними аудиторіями можуть бути інші учасники ринку, з якими компанія підтримує комунікації нерегулярного характеру, наприклад засоби масової інформації, державні і суспільні установи. Основні принципи та ідеї маркетингових комунікацій бренду можна відобразити за допомогою так званих «марочних кодів».

Марочний код – це словесне вираження основної ідеї бренду. Це спосіб донесення до цільових споживачів теми бренду в найкращій можливій для цього формі. Марочні коди є вираженням основної комунікаційної ідеї брендів. Вони підказують, які товари продавати під певними торговельними марками, які засоби і принципи комунікацій використовувати, яким чином і кому продавати тощо. Марочним кодом має бути пронизана і внутрішня, і зовнішня діяльність підприємства. Фактично з допомогою коду оцінюють доцільність маркетингових заходів, відкидаючи ті, які можуть негативно вплинути на сприйняття споживачів [5].

Успішний бренд є поєднанням продукту, що задовольняє функціональні потреби споживачів, і додаткової цінності, яка надає споживачеві відчуття переваги цього продукту над конкурентами [3, с. 23]. Бренди мають певний потенціал ринкового просування і охоплення ринку, здатність поширювати свій імідж на різноманітну продукцію. Формування довгострокової купівельної переваги певного товару перед конкурентами – основне завдання брендингу. Дослідивши наукові погляди на розуміння сутності брендингу [3; 6; 7], пропонуємо власне визначення.

Отже, брендинг – це маркетингова діяльність по створенню споживчого враження, яке є частиною іміджу підприємства та формує ставлення цільових сегментів ринку до бренду.

Брендинг товару будь-якого підприємства свідчить не лише про спроможність виробника/торговця створювати, розвивати, підтримувати і захищати свою торгову марку, а й певною мірою характеризує ступінь розвитку ринкових відносин, інтенсивність конкуренції та розвиток маркетингових

комунікацій у суспільстві. Брендинг здійснюється за допомогою певних прийомів, методів і засобів, що дають змогу довести розроблений бренд до покупця і не лише сформувати в його свідомості імідж марки товару, а й надати допомогу, зорієнтувати споживачів на сприйняття функціональних та емоційних елементів товару.

## **1.2. Процес формування бренду закладів ресторанного господарства**

Розглядаючи сутність бренду, варто відзначити, що більшістю науковців вона розглядається двобічно: з одного боку, як ім'я або символ, що ідентифікують продукт, що має беззаперечні конкурентні переваги, а з іншого – як комплекс об'єктивно-віртуальних параметрів, що поєднує реальні характеристики товару та його суб'єктивний відбиток у свідомості споживачів разом з генерованими за допомогою інструментів маркетингу віртуальними перевагами та цінностями. Більшість українських дослідників трактують бренд за «безтоварною схемою» як нематеріального додатка до товару, що спільно формується виробниками та споживачами [3].

Міцний бренд підприємств ресторанного господарства створюється із трьох основних елементів:

- 1) власне самого бренду підприємства індустрії гостинності;
- 2) маркетингових програм щодо формування бренду закладу;
- 3) вторинних асоціацій, які формуються при створенні бренду закладу.

Основними аспектами щодо управління брендом є такі як розробка стратегії формування бренду, а саме перспективних рішень щодо бренду; позиціонування, а також формування сприйняття бренду закладу, а також перепозиціонування даного бренду; створення структури бренду; формування всебічних маркетингових комунікацій бренду; відносини зі споживачами; оцінка успіху бренду [6].

Проаналізуємо основні стратегічні напрямки формування бренду закладів готельного та ресторанного господарства (рис. 1.1). Доволі успішні бренди закладів індустрії гостинності займають вагоме місце у розумінні їх

споживачів. Вагомі відмінності будуть мотивувати особливості формування бренду, які споживачі знають, а також яким вони довіряють і здатні підвищити сприйняття бренду над ціною, а також функціональною конкуренцією. Необхідно створити комплекс, який умовно можна назвати циклом завоювання ринку послуг за рахунок формування бренду (рис. 2).



Рис.1.1. Стратегічні напрямки формування бренду закладів ресторанного господарства

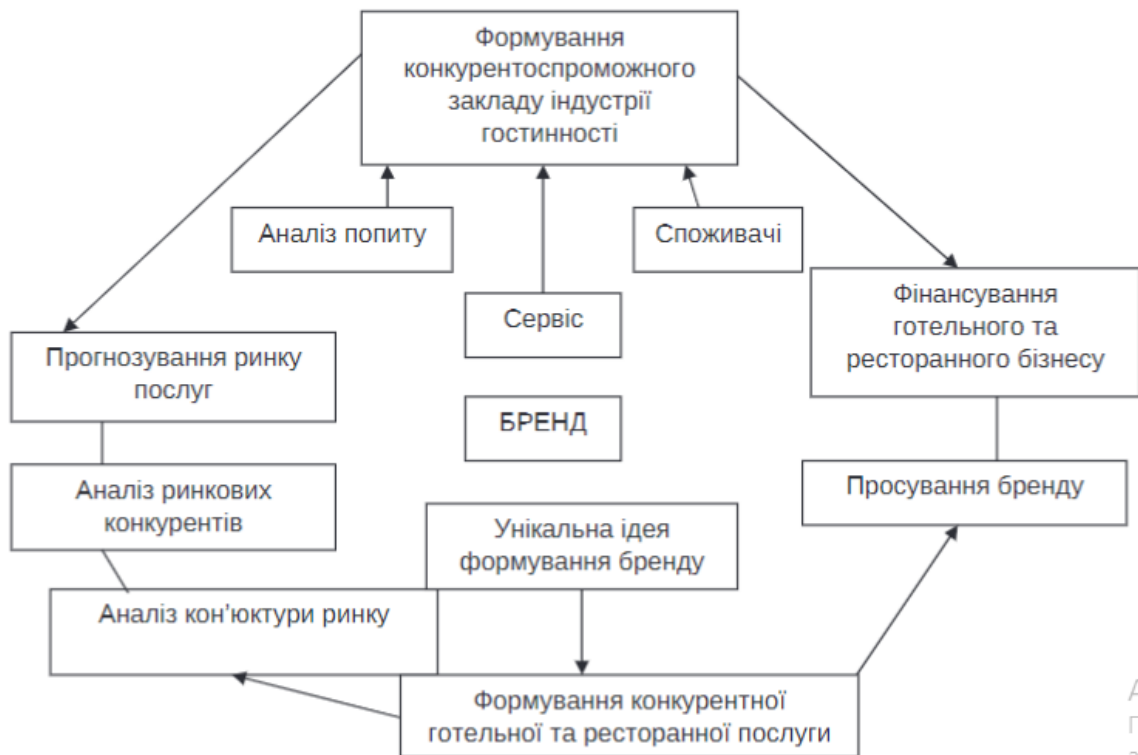


Рис.1.2. Етапи завоювання ринку закладів ресторанного господарства за рахунок формування бренду

Отже, етапи даного циклу бренду наступні:

- аналіз кон'юнктури ринку;
- формування унікальної ідеї бренду, конкурентоспроможної послуги;
- аналіз конкурентів для вивчення досвіду лідерів серед закладів індустрії гостинності;
- аналіз попиту на готельні та ресторанный послуги на основі опитування своїх споживачів;
- визначення цільових сегментів споживачів серед готельних та ресторанных послуг;
- формування конкурентоспроможного підприємства індустрії гостинності.
- вибір стратегії, яка могла б відповідати стану кон'юнктури ринку ресторанных послуг, просування послуг, а також самого бренду.

Бренд зникає тільки після того, коли абсолютно зрозуміло, що даний бренд вже повністю втратив здатність приносити певний дохід. А це все є наслідком втрати споживачів, причин якої є декілька. Проблеми, що в свою чергу виникають час від часу, по відношенню до старих брендів готельного та ресторанного бізнесу, часто спровоковані такою причиною як старіння споживачів [15]. Але ліквідація таких брендів можлива тільки внаслідок їх неспроможності приносити певний прибуток, але не маркетинговий погляд на визначену проблему. Основні дії, які при ребрендингу в більш високий сегмент ринку готельних та ресторанных послуг наведені нижче (табл. 1.1).

На сьогодні вплив маркетингових комунікацій у формуванні бренду є основним об'єктом щодо дослідження служб маркетингу, так як від рівня його знання комунікаційних процесів, може залежати все більше результатів підприємницької діяльності.

Основні дії при ребрендингу в більш високий сегмент ринку готельних  
та ресторанних послуг

Канал впливу на бренд	Дія закладу
Послуга	Забезпечити послуги щодо поліпшення якісних показників, дизайну закладу та страв, процесу надання послуг, фізичного оточення процесу надання послуг закладами
Шляхи реалізації готельних та ресторанних послуг	Визначити тих на кого саме розрахована нова готельна та ресторанна послуга, і вирішити, де краще за все вона буде пропонуватися
Реклама закладу індустрії гостинності	Змінити рекламну політику так, щоб до нового напрямку продажів. Відбулося створення асоціативного зв'язку: ці послуги найкращі, які можуть бути. Престижна рекламна кампанія закладу індустрії гостинності.
Акції для партнерів готельного та ресторанного бізнесу	Переманювання споживачів від конкурентів, підвищення їх зацікавленості в купівлі готельних та ресторанних послуг і в нововведеннях. Проведення консультацій, а також семінарів з дистриб'юторами, оптовими постачальниками сировини для закладів. Розробка програм стимулювання для даних постачальників (бонуси, премії, акції, знижки, конкурси та інше)

В минулому в індустрії гостинності достатньо було б запропонувати готельну або ресторанну послугу, які б переважали за своїми характеристиками конкурентів, а також споживачів, які б гідно оцінювали таке поліпшення, шляхом повторного відвідування. На сьогодні конкуренція розвивається такими швидкими темпами, що на даному ринку важко домогтися довгострокових переваг. При цьому, основою вдалої підприємницької діяльності може стати формування групи споживачів, які готові споживати ресторанний продукт довгий період. А досягти цього можна лише шляхом формування маркетингових комунікацій бренду.

Для успішного формування маркетингових комунікацій бренду необхідно, щоб стратегічні рішення підприємства підкріплювалися динамічними програмами таких дій, без яких би не було надії на комерційний успіх. Ефективне формування маркетингових комунікацій бренду вимагає

розробки комунікаційної програми, яка б з двома взаємопов'язаними цілями могла б: інформувати потенційних споживачів про готельну послугу та ресторанний продукт, а також переконувати їх у відвідуванні закладу.

Визначено, що бренд може впливати на споживача за декількома сторонами.

З першої – функціональної, при якій може повідомляти багато важливої інформації, гарантуючи стабільну суму споживчих властивостей для закладу індустрії гостинності.

З другої – емоційно-психологічної, може створювати стійкі, а також довгострокові позитивні відносини з споживачем, а також їх лояльності до закладу.

З третьої сторони бренду – соціо-культурної, яка може бути основою його існування, а так як це відображає систему цінностей, традицій, певних норм, то їх поділяють цільовим сегментам споживачів закладів індустрії гостинності.

Четверта ж сторона – унікальність бренду, яка може бути набором його індивідуальних ознак, а також обов'язковою умовою якого можуть бути певні економії, раціональності їх витрат, і також практична користь для споживача готельних та ресторанних послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Етапи формування бренду в закладах ресторанного господарства

Канал впливу на бренд	Дія закладу
Функціональний етап формування бренду	Переконання за допомогою бренду, що сума певних споживчих якостей послуги може відповідати їх властивостям. Бренд повідомляє, що максимум конкретної інформації призначається даній послугі
Емоційно-психологічний етап формування бренду	Створює сталі, а також довгострокові, позитивні відносини із відвідувачем закладу (формування лояльності). Викликає асоціацію, перевагу, а також в свою чергу формує почуття прихильності до даного закладу індустрії гостинності.

Соціо-культурний етап формування бренду	Бренд є основою щодо його існування, а також працює як культурна норма, яка може апелювати до фундаментальних цінностей та також звичаїв даного суспільства або певної соціальної групи. Відповідно до даного твердження споживач може купувати послугу того бренду, імідж якого відповідає їхнім очікуванням, а також може служити демонстрацією особливо важливих цінностей та також реалізовувати бажану самоідентифікацію
Унікальний етап формування бренду	Набір його індивідуальних ознак, які можуть бути обов'язковою умовою відносної економії, а також раціональності витрат, практичної користі для споживача готельних та ресторанных послуг

Тому для того, щоб створити потрібну закладу стратегію маркетингових комунікацій у формуванні бренду, необхідно точно знати, кому саме призначається дане повідомлення. А зробити це можна за допомогою цілісного підходу при формуванні бренду, який буде враховувати, що відносини являють собою комплексну взаємодію. Представлений цілісний маркетинговий підхід, може передбачати те, що є зовнішній, внутрішній маркетинг, а також так званого маркетингу взаємодій, що видно із трикутника формування бренду в закладах індустрії гостинності (рис. 1.3).



Рис.1.3. Трикутник формування бренду в закладах ресторанного господарства за рахунок формування бренду

На даному рисунку наведені відносини, які пересікаються між трьома найбільш важливими складовими індустрії гостинності: самим закладом, споживачем послуг та постачальниками та посередниками. Тому зовнішній маркетинг буде тісно пов'язаний із постійною роботою у сфері утворення ціни, а також дистрибуції і в свою чергу просуванню послуг споживачам.

А тоді як внутрішній маркетинг буде включати в себе всі ті дії, за які відбуваються навчання, а також мотивація посередників та постачальників, що в свою чергу дозволяють перетворити їх у справжніх формувачів бренду закладів індустрії гостинності.

Внутрішня маркетингова комунікація є одним із основних, а також самих важливих елементів даних комунікації. Ще одним із важливих рекламних інструментів щодо просування є реклама із «вуст в уста». Дійсно, вчені з маркетингу стверджують, що споживачі також відводять усному поширенню інформації із неофіційних каналів, важливу роль при цьому у формуванні споживчого інтересу відіграють саме вони, але краще за все управляти за допомогою добре продуманої PR-кампанії підприємства [3].

Професійне виконання комплексу маркетингових комунікацій у формуванні бренду може дати наступні результати:

- використання більших обсягів продажу готельних та ресторанних послуг;
- сегментацію ринку закладів індустрії гостинності;
- створення певних бар'єрів щодо входу в сферу послуг;
- можливість із не високими витратами входити на новий ринок послуг;
- зниження витрат щодо просування закладу індустрії гостинності.
- захист від маркетингових атак конкурентів готельного та ресторанного бізнесу;
- канали розподілу на відомі, а також розкручені бренди;
- підвищення корпоративної культури закладу індустрії гостинності.

Аналіз ситуації, яка зараз є в індустрії гостинності України, дозволяє здійснити переорієнтацію пріоритетів підприємницької діяльності у даній сфері. Отже, для цього потрібно детально вивчити переваги споживачів



готельних та ресторанних послуг, визначити систему пріоритетів, які формуються при виборі закладу індустрії гостинності. Тому кожному закладу варто проаналізувати переваги володіння брендом.

Перспективами подальшого дослідження є теоретико-методологічні положення щодо особливостей формування бренду на ринку сфери послуг, перелік перспективних напрямів використання стратегічних ресурсів, реалізація та впровадження інноваційних підходів при розробці моделей управління брендом.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

### 2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» (надалі іменується як «Підприємство») було зареєстроване 05 грудня 1995 року за Законодавством України. Юридична адреса Підприємства: 02140, Україна, вулиця, Михайла Гришка, 7, м. Київ.

Засновниками (учасниками) Підприємства є:

- Компанія «GLOBAL RESTAURANT OPERATIONS OF IRELAND LIMITED», яка створена і діє відповідно до законодавства Ірландії (0,025% статутного капіталу);

- Компанія «GOLDEN ARCHES EUROPIAN HOLDINGS B.V.», яка створена і діє відповідно до законодавства Нідерландів (99,98% статутного капіталу). Основними видами діяльності Підприємства є:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний);

- 10.52 Виробництво морозива;

- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

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

- 85.32 Професійно-технічна освіта;

- 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

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

Ведення бухгалтерського обліку господарських операцій Підприємства здійснюється в обліковій системі MSIS (IBM Database: McDonald's Shared International Systems). Підприємство належним чином отримує наступну дозвільну документацію:

- дозволи, пов'язані з розміщенням реклами Підприємству та його афіліатам належать наступні торгові знаки: Big Mac, Happy Meal, McChicken,

Chicken McNuggets, McNuggets, McDonald's, McDonald's McCola, McFlurry, McDrive, McCafe, Big Mac, Hamburger patch & Design, McExpress, McChicken, Chicken McNuggets, McNuggets та багато інших.

Фінансова звітність Підприємства складається відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (далі – МСФЗ), на основі принципу історичної собівартості. Підприємство веде бухгалтерський облік в гривнях. Згідно з Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку (МСБО) 21 «Вплив змін валютних курсів» та його тлумаченням, валютою виміру Підприємства, яке відображає економічну суть відповідних подій та обставин, є гривня.

Історія МакДональдс почалася в 1937 році, коли два брата Дік і Мак Дональдс відкрили разом з батьком дешеvu закусочну поблизу аеропорту в Каліфорнії. Перший час в меню були тільки хот-доги, далі список поповнився гамбургерами і апельсиновим соком. Заклад став популярним завдяки простому меню і доступними цінами. І вже через три роки брати МакДональдс відкрили свій власний ресторанчик швидкого харчування. МакДональдс був першим в історії закладом громадського харчування, де використовувався конвеєрний спосіб для приготування та подачі страв. Завдяки цій системі, клієнтів обслуговували дуже швидко і в той же час якісно. Ще однією відмінною рисою закладу було те, що клієнтам не були потрібні столові прилади, так як все було зручно запаковано. Меню змінювалося кілька разів, поки брати МакДональдс не прийшли до того, що воно повинно бути стандартним і включати в себе тільки ті страви, які користуються попитом. Так, в меню залишилися тільки знамениті гамбургери, картопля фрі, безалкогольні напої, чізбургери. Завдяки простому стандартному меню, доступними цінами і якісному, а головне швидкому обслуговуванню МакДональдс отримав велику популярність. Від клієнтів не було відбою і ресторан став приносити величезний прибуток.

Стати власником франшизи не легко, потрібні великі фінансові вливання не тільки на покупку самої франшизи, але і на закупівлю обладнання, продуктів, навчання персоналу. Якщо компанія підходить за всіма затвердженими в компанії параметрами, то це ще тільки початок шляху. Далі потрібно пройти навчання, яке триває 9 місяців (вартість навчання 10 000 доларів). Варто

відзначити, що франшизу може придбати тільки фізична особа (!), а контракт укладається на 20 років.

Продавати власну франшизу компанія почала в 1955 році. В європейських країнах близько 50% ресторанів мережі працюють за системою франчайзингу, в США ця цифра майже в два рази більше і складає 80%. У країнах СНД найбільше закладів відкрито в Росії та Україні. За останніми даними відомо, що оборот власних ресторанів зменшився на більш ніж 25%, а ось прибуток, Ресторан McDonald's отриманий від франчайзі збільшився на 12%. Тому найближчим часом корпорація МакДональдс має намір і надалі збільшувати кількість франчайзингових партнерів. Динаміка кількості закладів за період 2008-2019 р. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості закладів МакДональдс за період 2008-2019 р.

Ресторани	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019
Власна мережа	6 502	6399	6598	6689	6137	3133	2647
Відкрито по франшизі поза США, шт.	13329	13861	15277	16277	16237	20959	22235
Відкрито по франшизі на території США, шт.	12136	12477	12605	12757	12978	13149	13226

Сьогодні МакДональдс - величезна корпорація, яка відома у всьому світі, має більше 38 тис. закладів більш ніж в 120 країнах світу, щодня ресторани мережі відвідує понад 70 млн. гостей. 15% всіх ресторанів належить корпорації, а 85% перебувають у володінні франчайзингових партнерів. Компанії належать землі, які оцінюються в 16 — 18 млн. американських доларів. Тому основний прибуток МакДональдс отримує від орендної плати франчайзі. Так, саме від орендної плати. Цікавим фактом є те, що саме завдяки франчайзі МакДональдс завжди вдало оновлює меню. Так, наприклад, один з франчайзі придумав відомий десерт Мак Флуррі, а інший суперзнаменитий Біг Мак.

Більшу частину доходів компанії приносить європейський ринок. У загальній структурі виручки частка Європи становить приблизно 40%. Другим за значимістю є американський ринок, на який припадає приблизно 32% виручки. Нарешті, 23% прибутку корпорації забезпечує Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Штаб-квартира корпорації розташована в Чикаго. Її керівництво періодично збирається та затверджує плани коригувань. Наприклад, коли американці забили тривогу щодо ожиріння нації, фахівці мережі підготували лінійки продуктів з мінімальною кількістю калорій. Крім того, була розроблена дорога маркетингова компанія, яка закликала громадян займатися спортом і обмежувати себе в їжі.

Після відновлення роботи в Україні наприкінці 2022 року McDonald's відкрив сім нових ресторанів. До 24 лютого 2022-го мережа налічувала 109 закладів, тепер – 90. Під час простою компанія не припиняла виплату повних зарплат, зберегла медичне страхування та надавала психологічну допомогу працівникам. Як результат – збереження кістяка команди. «Ми завжди працювали дуже швидко, а тепер стали ще динамічнішими», – каже генеральна директорка McDonald's у Чехії, Словаччині і Україні.

Робоче місце в «McDonald's Україна» для охочих попрацювати в ресторанній сфері стало бажанішим. Конкурс на одну вакансію в «Маку» з початку 2020 року зріс удвічі, а плинність кадрів впала на 20%.

Доки інші ресторани закривалися, відпускаючи співробітників-ФОПів на всі чотири боки, «McDonald's Україна» нікого не звільнив навіть у локдаун, коли 60% працівників були у вимушених відпустках. McDonald's, де працює приблизно 10 000 людей, – справжня кузня кадрів, і насамперед для себе. Було впроваджено систему індивідуального розвитку персоналу. Розроблено навчальні модулі різного рівня, і людина сама може обрати, які навички розвивати на цей момент».

«McDonald's Україна» – не тільки найбільша за оборотом компанія у сфері громадського харчування, а й головний драйвер розвитку ринку доставки їжі. На популярну мережу фастфуду припадає до половини замовлень у найбільших агрегаторах Glovo і Raketa. Завдяки досягнутим обсягам у компанії ексклюзивні

умови: зона доставки обмежена 1,5 км, комісія 10% замість загальноприйнятих 30%.

Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування й налічує понад 40 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа МакДональдз. 24 травня 1997 року поруч зі станцією метро «Лук'янівська» в Києві відкрився перший заклад МакДональдз у країні. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено близько 225 мільйонів доларів.

Станом на 2023 рік, 114 ресторанів діяли в 24 містах і чотирьох селах України (таблиця 2.2). Також, до російського вторгнення в Україну 2014 року «МакДональдз» працював ще у шести окупованих містах у трьох регіонах. Закарпатська область залишається поки єдиною областю, де не було представлено закладу мережі. Тому найближчій перспективі можна очікувати відкриття «McDonald's» в Ужгороді, також станом на кінець 2023 року можливі потенційні міста для відкриття: Умань, Кам'янське, Кам'янець-Подільський, Ковель, Коломия, Коростень.

Таблиця 2.2

## Діючі ресторани МакДональдз в Україні

№	Регіон	Кількість	Нас. пункт	Кількість	Дата відкриття
1	м. Київ	47 <sup>[a]</sup>	Київ	47	24.05.1997
2	Харківська обл.	11 <sup>[b]</sup>	Харків	11	1997
3	Дніпропетровська обл.	11	Дніпро	9	1997
			Кривий Ріг	2	1999

4	Одеська обл.	9	Одеса	8	25.10.1998
			Фонтанка	1	25.12.2019
5	Львівська обл.	7	Львів	6	грудень 1999
			Сокільники	1	7.09.2019
6	Київська обл.	9	Бориспіль	1	23.04.2014
			Софіївська Борщагівка	1	3.10.2018
			Буча	1	23.12.2020
			Бровари	1	6.11.2019
			Біла Церква	1	3.12.2021
			Гора	1	8.10.2021
			Лісники	1	7.11.2022
			Крюківщина	1	29.06.2023
			Вишгород	1	20.09.2023
7	Запорізька обл.	3	Запоріжжя	3	4.12.1999
8	Черкаська обл.	2	Черкаси	2	1998
9	Вінницька обл.	3	Вінниця	3	2000
10	Полтавська обл.	2	Полтава	1	7.12.2007
			Кременчук	1	29.12.2007
11	Сумська обл.	1	Суми	1	1999
12	Чернігівська обл.	1	Чернігів	1	19.12.1998
13	Житомирська обл.	2	Житомир	1	22.09.2008
			Глибочиця	1	21.07.2023
14	Миколаївська обл.	1	Миколаїв	1	1999
15	Рівненська обл.	1	Рівне	1	12.07.2012
16	Херсонська обл.	1	Херсон	1	23.12.2013
17	Тернопільська обл.	1	Тернопіль	1	23.10.2018
18	Івано-Франківська обл.	2	Івано-Франківськ	1	17.04.2021
			Яремче	1	17.11.2023
19	Хмельницька обл.	1	Хмельницький	1	26.08.2021
20	Волинська обл.	1	Луцьк	1	11.09.2021
21	Чернівецька обл.	1	Чернівці	1	2023, осінь
22	Кіровоградська обл.	2	Олександрія	1	13.11.2023
			Кропивницький	1	2023, осінь

Ще одним відомим результатом діяльності МакДональдз є створений індекс Біг Мака, що ґрунтується на понятті паритету купівельної спроможності, і звужує його до розгляду всього однієї одиниці – гамбургера з McDonald's. Ідея полягає в тому, що взявши ціну Біг Мака в різних країнах і порівнявши її з його ціною в доларах США, ми зможемо визначити реальні обмінні курси валют по відношенню до долара. Ідея використання бургера для економічних розрахунків стала дуже популярною і стала називатися «бургономікою». Наприклад, UBS Wealth Management і Рада муніципалітетів і регіонів Європи, використовують цей показник, щоб зрозуміти, скільки часу середньостатистичний працівник з мінімальною заробітною платою повинен пропрацювати, щоб дозволити купити собі Біг Мак. Україна є однією з країн, в якій вартість БігМаку є найнижчою. Відповідно до цін Бігмаку, офіційний курс мав би становити 19,6 грн/дол. Офіційний курс НБУ зараз:  $\$1 = 37,6$  грн/дол. Отже, гривня недооцінена на 46,4%.

## **2.2.Оцінка фінансово-господарської діяльності «МакДональдз» за період 2021-2022 рр.**

Світовий досвід управління підприємствами в умовах кризи та сучасна практика його застосування в Україні однозначно свідчать про те, що поведінка підприємств у період кризи має визначені закономірності. Проблема ускладнюється тим, що кризисна реальність на сучасному етапі розвитку дуже відрізняється від тієї ситуації, до якої звикли за останні роки керівники вітчизняних підприємств. На діяльність підприємств, особливо українських, впливає багато чинників, які потребують постійного аналізу для визначення шляхів виходу з ситуації, що склалася, і протистояння негативним факторам.

Саме тому недопущення та уникнення кризових ситуацій має велике значення при управлінні діяльністю сучасних підприємств, адже воно потребує набагато менше коштів ніж боротьба з наслідками неплатоспроможності. Особлива увага при цьому повинна приділятися фінансовій сфері, яка відображає усі виробничо-господарські процеси, які існують на підприємстві, та є зручним та ефективним важелем впливу на все підприємство. У зв'язку із цим виникла потреба у побудові комплексного науково обґрунтованому механізму



управління фінансовими кризовими ситуаціями на підприємствах, який би дозволяв діагностувати фінансову кризову ситуацію ще на ранніх стадіях її виникнення та завдяки цьому локалізувати або повністю усунути її.

Одним із основних етапів попередження кризових ситуацій у фінансово-господарській діяльності підприємства є вивчення стану його активів, пасивів, фінансових результатів та рентабельності.

Дослідження стану активів підприємства варто починати із проведення вертикального та горизонтального аналізу. На цій стадії аналізу формується уявлення про діяльність підприємства, виявляються зміни у складі його майна і джерелах, встановлюються взаємозв'язки різних показників. У таблиці 2.2 оцінено стан активів «МакДональдз» за період 2021-2022 рр. за методом горизонтального аналізу.

Таблиця 2.3

## Склад активів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	19375	15857	-3518	-18,16
Незавершені капітальні інвестиції	42056	150593	108537	258,08
Основні засоби	1338173	1631979	293806	21,96
Довгострокові фінансові інвестиції	150	150	0	0,00
Відстрочені податкові активи	16158	10819	-5339	-33,04
Право оренди	469137	511377	42240	9,00
Оборотні активи				
Запаси	59582	76238	-60381	-79,20
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39023	100266	50327	50,19
Гроші та їх еквіваленти	1425487	925095	706884	76,41
Інша поточна дебіторська заборгованість	700	2898	-2748	-94,82
Разом активів	3486540	3505153	18613	0,53

На рисунку 2.1. проведено оцінку стану активів «МакДональдз» шляхом вертикального аналізу у 2021-2022 рр.

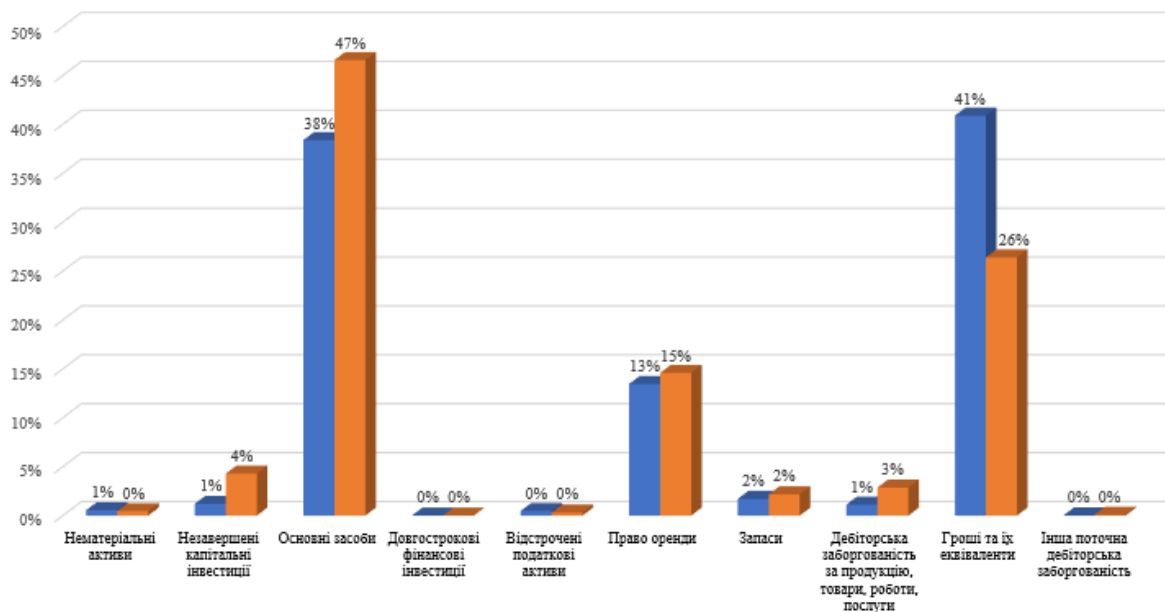


Рис.2.1. Динаміка активів «МакДональдз» за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.3 та рисунок 2.1 свідчить про те, що сума активів зросла на 18613 тис.грн або на 0,53%. Така ситуація склалась, в першу чергу, через те, що зросли: незавершені капітальні інвестиції на 258,08%, основні засоби на 21,96%, право оренди на 9%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 50,19%, гроші та їх еквіваленти на 76,41%. В свою чергу зменшились нематеріальні активи на 18,16%, відстрочені податкові активи на 33,04%, запаси на 79,2%, інша поточна дебіторська заборгованість на 94,82%.

Пасиви – це всі фінансові ресурси, які є у розпорядженні підприємства. Ці ресурси можуть складатись з власного капіталу і позичених (залучених) коштів. Тобто, у фінансовому балансі пасиви показують ту суму, за яка була витрачена на придбання активів. Все, чим ми володіємо, ми придбали за власні та позичені кошти (які ми зобов'язані віддати). Пасиви складаються з двох основних частин: власний капітал та зобов'язання (борги). Людина може здаватися багатою, володіти великим будинком і їздити на дорогій машині, але насправді бути бідною – мати боргові зобов'язання, які перевищують вартість її майна. У

таблиці 2.4 наведено аналіз складу пасивів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.4

## Склад пасивів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	901801	901801	0	0,00
Додатковий капітал	104095	104095	0	0,00
Нерозподілений прибуток	1538494	1505552	-32942	-2,14
Непокритий капітал	10915	10915	0	0,00
Довгострокові зобов'язання та забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	451517	543506	91989	20,37
Довгострокові забезпечення	89768	93874	4106	4,57
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	22620	26704	4084	18,05
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	161117	185537	24420	15,16
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	134207	51729	-82478	-61,46
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	11704	10434	-1270	-10,85
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	45432	41565	-3867	-8,51
Поточні забезпечення	36158	50697	14539	40,21
Інші поточні зобов'язання	542	574	32	5,90
Разом пасивів	3486540	3505153	18613	0,53

Динаміку складу пасиву балансу «МакДональдз» за 2021-2022 рр. наведено на рисунку 2.2.

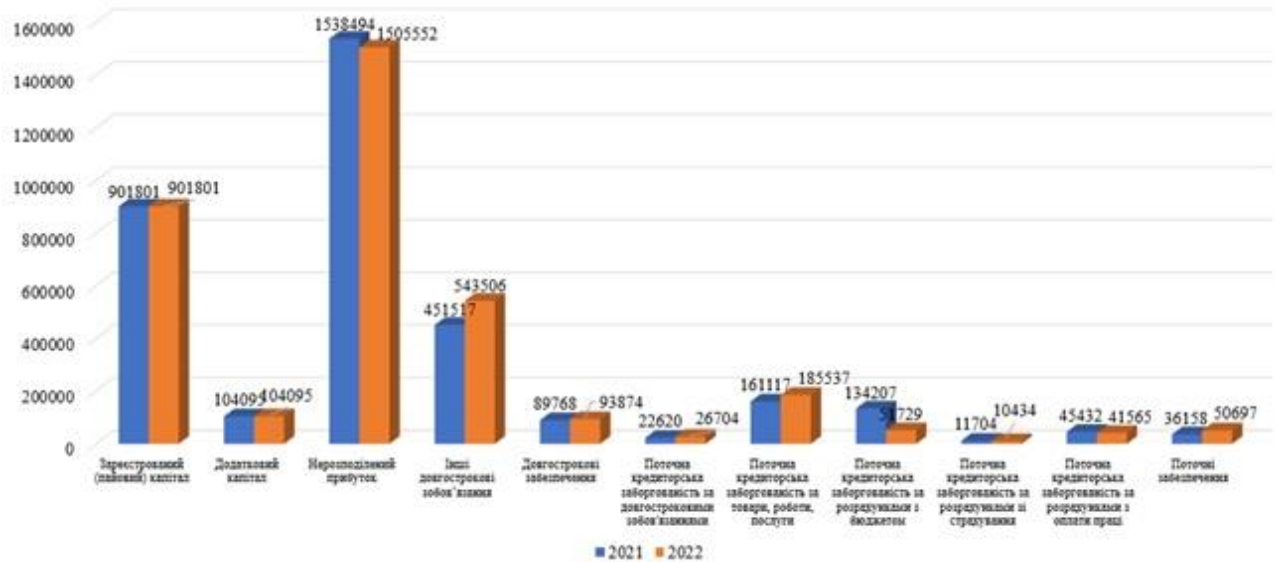


Рис.2.2. Динаміка складу пасиву балансу «МакДональдз» за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.4 та рисунок 2.1 свідчить про те, що сума пасиву зросла на 18613 тис.грн або на 0,53%. Така ситуація склалась, в першу чергу, через те, що зросли: інші довгострокові зобов'язання на 20,37%, довгострокові забезпечення на 4,57%, поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями на 18,05%, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 15,16%, поточні забезпечення на 40,21%, інші поточні зобов'язання на 5,90%. В свою чергу зменшились поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці на 8,51%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на 10,85%, Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 61,46%, нерозподілений прибуток на 2,14%.

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання спрямована на отримання максимально можливої економічної вигоди, що знаходить свій прояв у фінансових результатах. Останній відображає всі сторони діяльності підприємства – рівень його технологій та організації виробництва, ефективність системи управління, контроль за рівнем витрат тощо. Фінансовий результат господарювання підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та служить основним критерієм стратегії суб'єкта господарювання. Фінансові результати, за позитивного їх значення є джерелом платежів до

бюджету, а також розширеного відтворення виробництва. В рамках управління фінансами підприємств забезпечення позитивного фінансового результату (прибутку) складає одну з ключових позицій. Тому він завжди був і залишиться об'єктом постійних досліджень. Останнім часом в умовах збитковості значної кількості підприємств масштаби цих досліджень ще більше зросли, що зумовлено потребою пошуку резервів зростання прибутковості підприємств.

Вчені визначали головну відмінність між прибутком і відсотком, що проявляється як у стабільності їх величини, так і права щодо розпорядження ними. На їхню думку: 1) прибуток – це дохід, величина якого залежить від успіху в діяльності підприємця, тоді як відсоток є заздалегідь визначеною величиною доходу; 2) прибуток особисто отримує підприємець, і безпосередньо розпоряджається своїм (підприємницьким) капіталом, відсоток же отримує особа, яка передає свій (позичковий) капітал у чуже користування, за раніше визначену винагороду. Оцінка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр. наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Фінансові результати «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Чистий дохід від реалізації	7757479	7872017	114538	1,48
Собівартість реалізації	3417020	3473389	56369	1,65
Валовий прибуток	4340459	4398628	58169	1,34
Інші операційні доходи	97061	95698	-1363	-1,40
Витрати на збут	2802880	3184660	381780	13,62
Адміністративні витрати	385205	388657	3452	0,90
Інші операційні витрати	68719	104129	35410	51,53
Прибуток від операційної діяльності	1180716	816880	-363836	-30,81
Інші фінансові доходи	81319	66602	-14717	-18,10
Фінансові витрати	56483	70190	13707	24,27
Інші витрати	34901	19206	-15695	-44,97
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1170651	794086	-376565	-32,17
Чистий фінансовий результат: прибуток	959434	645401	-314033	-32,73

Динаміка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Динаміка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Рентабельність це одна з основних метрик для вимірювання ефективності бізнесу для власників, інвесторів і кредиторів. Показник рентабельності дозволяє оцінити з різних сторін як бізнес справляється з цим завданням. У той же час є різні підходи до цієї оцінки та різні види рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної);

вони більш повно, чим прибуток, характеризують узагальнюючі результати господарювання.

Для оцінки рентабельності «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр. рекомендуємо використовувати показники, зазначені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Показник	2018	2019	+/-	У %
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	3%	6%	3%	100
Рентабельність діяльності за валовим прибутком	23%	29%	6%	26,09
Рентабельність діяльності за операційним прибутком	83%	81%	-2%	-2,41
Рентабельність собівартості реалізованої продукції	3%	7%	4%	133,33
Рентабельність майна	10%	17%	7%	70,00
Рентабельність необоротних активів	24%	49%	25%	104,17
Рентабельність оборотних активів	21%	44%	23%	109,52
Рентабельність власного капіталу	12%	46%	34%	283,33

Дані таблиці 2.6 свідчать про наступне: за період 2021-2022 рр. усі показники рентабельності, окрім рентабельності діяльності за операційним прибутком (зменшився на 2%), зросли, в тому числі рентабельність діяльності за чистим прибутком на 3%, рентабельність діяльності за валовим прибутком на 6%, рентабельність собівартості реалізованої продукції на 4%, рентабельність майна на 7%, рентабельність необоротних активів на 25%, рентабельність оборотних активів на 23% та рентабельність власного капіталу на 34%.

Динаміка показників рентабельності «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.4.

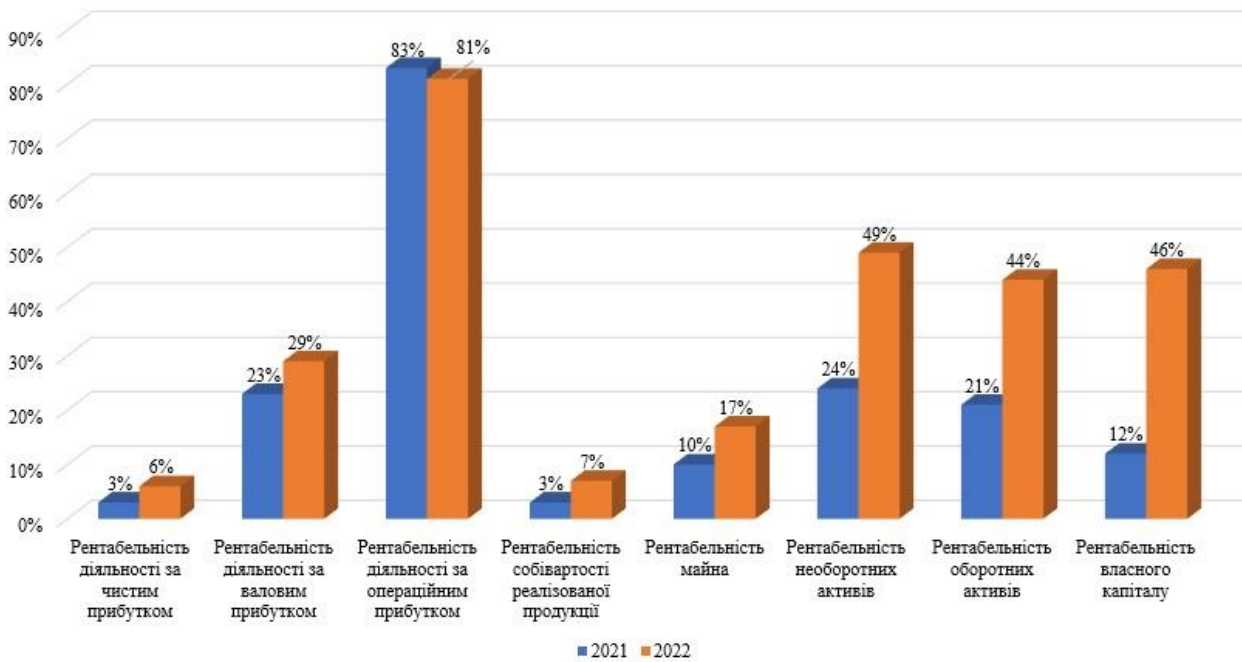


Рис.2.4. Динаміка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021-2022 рр.

Але просто порахувати різні варіанти рентабельності діяльності не достатньо для прийняття управлінських рішень. Більш глибоке розуміння того, які заходи повинні бути вжиті, повинно бути сформоване після детального вивчення проблеми.

### 2.3. Оцінка особливостей «МакДональдз Юкрейн Лтд» та його бренду

Найпершою емблемою мережі була звичайна вивіска з написом «McDonald's Famous Barbecue». Вона протрималася майже до 1953 року, але як тільки компанія відмовилася від продажу барбекю і перейшла до інших стилів харчування, назва ресторану скоротилося до одного слова, а логотип фастфуду поповнився зображенням Спіді, забавного кухаря з круглим як гамбургер обличчям. І ім'я, яке в перекладі з англійської означає «швидкий», і весь вигляд жвавого кулінара вказували на супер швидке обслуговування, характерне для всіх ресторанів даної мережі. Яскравий малюнок, нанесений на синьо-біле полотно, чудово гармоніював з червоним написом McDonalds, а задоволений вигляд Спіді викликав у відвідувачів відчуття щастя.



У 1961 році компанія перейшла в руки Рея Крока, відомого ресторатора, який вирішив провести ґрунтовний ребрендинг. Так спритний поварчук назавжди зник з емблеми, поступившись місцем зовсім іншій концепції. Створенням нового логотипу зайнявся Джим Шиндлер, глава будівництва та інженерії Макдональдс. Саме він наклав дві золоті арки одна на одну, провів через них похилу лінію, написав під нею назву бренду і об'єднав обидва елементи в білому колі з темно-синьою окантовкою.

Власник компанії ніколи не був по-справжньому задоволений логотипом (рис.2.5) McDonalds, тому протягом наступних десятиліть йому довелося пережити ще кілька кардинальних змін. Для початку він об'єднав арки в одну букву «М» і видалив лінію, яка через них проходила. Таким чином, назву компанії вже було включено до логотипу, тому необхідність в окремій вказівці бренду відпала сама собою. Однак еволюція товарного знака Макдональдс на цьому не закінчилася.



Рис.2.5. Відомий логотип «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Незабаром логотип затінили, нижню частину арок зробили помітно товщою, а середню точку «М» трохи вкоротили, щоб вона не лежала у тій же площині, що і зовнішні краї. Конструкція була абсолютно пласкою і наносилася на білий фон. У 1975 році McDonalds створив нову емблему, яка зберегла форму, але змінила колірну палітру - нею став червоний фон з білою назвою ресторану.

В кінці минулого століття до букви «М» додали щільну чорну тінь, але незабаром на її місці з'явився лаконічний жовтий напис, що дійшов до наших днів.

Що цікаво, не всі арки ресторану мають золотистий відтінок. Деяким містам вдалося змінити суворі правила і відвоювати своє бачення відомого логотипу. Так, у Седоні (Арізона) використовується бірюзова «М», що контрастує з мальовничою природою і самобутніми гірськими пейзажами, а у Монтереї (Каліфорнія) можна побачити зовсім чорні арки, які, на думку міської адміністрації, виглядають куди цікавіше традиційних жовтих.

Чи не менших змін зазнав і фірмовий шрифт, яким було написано назву бренду (рис.2.6). Спочатку, в 40-х і 50-х роках компанія використовувала кілька скриптових і машинописних курсивів, але з плином часу обмежилася класичним варіантом Helvetica. З тих пір назва ресторану, присутня на всіх емблемах Макдональдс, пишеться тільки таким чином.



Рис.2.6. Еволюція логотипу «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Остання трансформація фірмового знаку бренду відбулася у 2003 році, коли аркам надали циліндричну форму, а до букви «М» знову прикріпили

невелику тінь. Приблизно в той же час в логотипі McDonalds з'являється слоган «Ось що я люблю», написаний виключно малими літерами. Вибір на користь такого накреслення був зроблений цілеспрямовано, адже прописні символи надають вислову безтурботний і абсолютно неформальний тон.

Наостанок зазначимо, що значення, яке багато хто з нас вкладають в емблему фастфуду, є в корені невірним. Більшість людей вважає, що логотип ресторану нагадує 2 скибочки картоплі-фрі, вигнутих буквою «М». Однак керівництво компанії стверджує, що це зовсім не так, а будь-яка подібність з улюбленими ласощами є всього лише збігом. Нам, простим відвідувачам ресторанної мережі, залишається лише гадати. Єдине, що можна сказати абсолютно точно, - золоті арки McDonalds можна побачити в самих різних куточках планети, і які б неприємні сюрпризи не підносила цьому бренду преса, для багатьох він був, є і буде одним з улюблених місць відпочинку.

Основою бренду «МакДональдз» є і завжди було слідування основним цінностям (рис.2.7), які визначають, хто такі і як керують бізнесом і закладами. «МакДональдз» щодня живе цінностями та використовують їх для прийняття рішень - великих і малих. Так був створений той МакДональдз, якому можна довіряти.

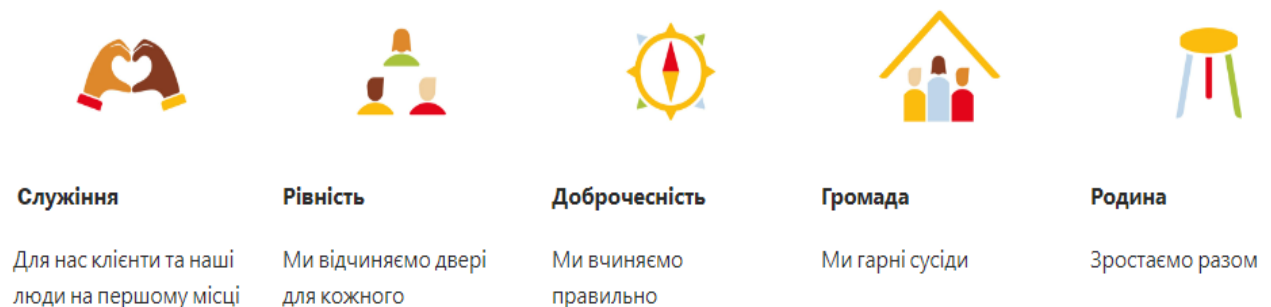


Рис.2.7. Цінності «МакДональдз»

Сьогодні майже кожна страва представлена у меню є власним брендом, бургери, морозиво, сендвічі (табл.2.7).

Основні бренди меню «МакДональдз»

Назва і опис	Фото
<p><b>Біг Мак®</b></p> <p>Два біфштекси з натуральної яловичини, цибуля, маринований огірок, сир “Чеддер”, свіжий салат, заправлені спеціальним соусом, у булочці з насінням сезаму.</p>	
<p><b>МАКФЛУРІ®</b></p> <p>Морозиво із шоколадною поливою і КітКат.</p>	
<p><b>МакПиріг®</b></p> <p>Хрумкий, свіжоспечений МакПиріг® із вишневим наповнювачем.</p>	
<p><b>Біг Тейсті®</b></p> <p>Натуральна яловичина у поєднанні зі свіжими овочами та плавленим сиром “Емменталь”.</p>	
<p><b>Хепі Міл®</b></p>	

McDonald's не є найдорожчим брендом у світі, він навіть не потрапляє у топ-30 (36-й у Global 500 2022 року). Але його вплив на наше життя величезний. Ми приймаємо рішення, згадуючи його, від бізнес-моделі компанії до ланчу із сім'єю. На нашу думку, є мінімум чотири сфери, де McDonald's є справжнім лідером суспільної думки, прикладом або орієнтиром для наших рішень.

Перший - бізнес. Це альтернатива GRDI у стратегії експансії, але також компанія є майже еталонним прикладом у технологічності та стандартизації. Незалежно від того, це фуд-ринок чи нон-фуд, доступні чи преміальні товари - всі компанії звертають увагу на стандарти McDonald's при масштабуванні мережі. Досі нікому у світі не вдалося випередити компанію за показником швидкості (час від отримання замовлення до видачі - 90 секунд). Франчайзинг, маркетинг - усюди компанія є взірцем для копіювання мільйонами підприємців

Другий - політика. Бренд McDonald's - одна з перших асоціацій до таких країн-брендів, як США. Так само, як парфумерні бренди у нас у голові мають стійкий зв'язок із Францією, а бренди годинників - зі Швейцарією, так McDonald's для нас майже синонім слова США. Відкриття ресторанів десь підсвідомо сприймаються майже як відкриття посольства чи консульства цієї країни. Погодьтеся, що такого прямого зв'язку у нашій свідомості не має навіть найдорожчий американський бренд Apple. Здається, сам McDonald's добре розуміє цю відповідальність, тому його заклади - це завжди чисті та комфортні острови цивілізації із френдлі атмосферою. Ціле покоління «народжених у СРСР» досі пам'ятає свій перший досвід з McDonald's. Інколи це настільки ж сильна емоція, як і перша поїздка до США.

Третій - суббренди. McDonald's робить ставку на просування конкретних товарів та послуг під власним, але родинним ім'ям: «Біг-Мак», «МакДрайв». І ця стратегія є дуже успішною. Емоційний зв'язок масштабується та посилюється. Кожен клієнт має шанс обрати свою улюблену причину завітати до ресторану. Кожен з нас відчув цю стратегію компанії на власному досвіді.

І четвертий - чітке позиціонування та стала комунікаційна політика. Конкуренти сDonald's часто намагаються конкурувати з ним як із фаст-фудом. Сама ж компанія позиціонує себе як ресторан, але для дітей. Ключовий клієнт - це діти віком від 4 до 12 років. Бажання привернути увагу та задовольнити саме цю аудиторію є основою комунікаційної та продуктової політики. Саме вони зробили McDonald's справжнім магнітом для дітей, його логотип викликає одну із найсильніших емоцій.

У підсумку компанія отримує два додаткових ефекти. По-перше, в McDonald's приходять не дорослі з дітьми, а діти з дорослими. Вони приводять туди всі покоління родини, включаючи бабусю та дідуся. По-друге, навіть виростаючи, дорослі ще довго повертаються самі за улюбленим Макфлурі або картоплею фри. Ще один суббренд, Маккафе, дуже добре підтримує цей зв'язок із новим поколінням дітей, які виростили, але ще не стали дорослими. головне, що ця політика є сталою та довготривалою. McDonald's не стрибає вліво-вправо, він упевнено та послідовно робить свою справу. У 120 країнах світу. Чим і викликає захоплення вже не одного покоління українців.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ**

### **3.1. Імідж бренду як складова брендового капіталу**

Виробники різноманітних споживчих товарів широко використовують бренди на світових ринках з таких причин:

- популярність брендів дозволяє їхнім власникам отримувати додатковий прибуток у формі так званого преміуму — ціни за відоме ім'я;
- бренд спрощує процедуру вибору товару споживачем і прийняття ним рішення про купівлю товару: добре знаючи продукцію відомого виробника, покупець не витрачає часу на пошук інформації про товар і порівняння конкуруючих товарів, а обирає знайомий товар, що добре себе зарекомендував;
- бренд допомагає компанії ідентифікувати себе і свої продукти з-поміж товарів-конкурентів: ім'я або знак, що слугує відмінною характеристикою товару, згодом перетворюється на своєрідний сертифікат якості;
- бренд дає можливість виробникові поширювати свій вплив на суміжні галузі: концептуальні дослідження показують, які нові продукти, що випускаються під добре відомими торговими назвами, викликають більший інтерес у покупців і бажання здійснити пробну покупку;
- бренд створює виробникові сприятливі умови співробітництва з партнерами, посилює позицію виробника: сильний бренд має попит, швидше і менш проблематично продається, що сприяє зростанню зацікавленості посередників у спільній діяльності.

Споживач повинен захотіти асоціювати себе з брендом, включити його в своє повсякденне життя, що практично неможливо, якщо імідж бренда в очах споживача є недосконалим чи негативний. Тому важливо розібратись, що саме хоче бачити покупець, коли обирає той чи інший бренд. Виділимо ознаки позитивного іміджу у свідомості споживача:

1. Привабливість. Кожна людина бажає відчувати себе привабливою. У багатьох поняття «привабливість» асоціюється з впевненістю у собі. Важливо донести, що, обираючи конкретний бренд, споживач вдосконалює себе, стає

кращим, ніж був до того, коли в нього не було цього товару. Привабливість достатньо складне явище, оскільки тісно пов'язане з модою, тенденціями, менталітетом. Тому необхідно чітко розуміти: те, що привабливо сьогодні, може вже завтра стати відштовхуючим.

2. Унікальність. Бажання бути індивідуальністю, особистістю в очах оточуючих успішно використовується багатьма брендами за рахунок своєї простоти – придбайте наш особливий товар і ви теж станете особливими.

3. Динамічність. Світ постійно змінюється, відповідно повинен мінятися і образ бренда. Проте тут необхідно зробити зауваження, що різка зміна іміджу не завжди впливає позитивно, особливо якщо попередній образ успішно використовувався компанією роками. В такому випадку, доцільно ретельно вивчити тенденції на ринку та бажання споживачів побачити бренд в новому світлі. Перш ніж перейти до втілення іміджу бренда в реальність, необхідно чітко розуміти, що потрібно зробити, як саме це зробити і що є кінцевою метою. Природно, що кожна компанія бажає забезпечити своєму бренду позитивний, привабливий імідж, проте це надто узагальнене ствердження. Потрібно деталізувати бажаний образ, ретельно продумати кожен можливий сценарій сприйняття того чи іншого фактору споживачами, щоб надалі розвивати найбільш вдалий сценарій та поступово відходити від неоднозначного чи негативного.

Імідж бренда формується постійно, не зважаючи на те, чи докладає компанія певних зусиль для його формування. Імідж може бути складним чи дуже простим. Він може бути стійким, що ґрунтується на тривалому досвіді використання, або дуже нестійким та динамічним. Він може бути чітким та визначеним чи розпливчастим, різним для різних людей [4, с. 133]. Проте, якщо компанія бажає власноруч управляти обраним варіантом іміджу, необхідно бути готовим до постійного, ретельного контролю. Важкість управління іміджем бренда полягає в його нестабільності. Імідж бренда, це значною мірою художній образ, який може викликати найрізноманітніші відгуки у свідомості споживача, тому особливо важливо добре розуміти цільову аудиторію компанії, щоб направити на неї емоційний посил бренда. У кожного споживача сформований



свій унікальний образ бренда, тобто такий, який для нього є найбільш прийнятним.

Ці уявлення формуються соціальними, культурними, психологічними, особистісними якостями людини [5, с. 562]. Дослідження цільової аудиторії дозволяє визначити, що для неї є найважливішого в тому чи іншому бренді, чому вона обирає саме його. Якщо розглядати бренд як комунікацію, то, з одної боку, знаходиться споживач з цільової групи, а з іншої – виробник, представлений брендом, тоді як імідж знаходиться в їх з'єднанні. Імідж необхідно спроектувати і надалі ним управляти – це одне з основних завдань брендингу. Формування позитивного іміджу бренда передбачає вивчення характеристик іміджу з трьох сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Вимірювані характеристики іміджу бренда

	Сутність	Шляхи отримання інформації
Сприйняття	Бачення і сприйняття бренда споживачами	Польові дослідження, опитування
Фактичний (реальний)	Реальні дані щодо сильних та слабких сторін бренда, що встановлюються компанією	Внутрішній аудит
Бажаний	Проектна конструкція (як повинен сприйматись бренд згідно з цілями компанії)	Стратегія позиціонування бренда

Правильне використання вимірюваних характеристик іміджу для знаходження сильного емоційного образу може стати ефективним початком створення довготривалого, привабливого іміджу бренда, що не тільки запам'ятається, а й стане знаковим для певного сегмента ринку.

Бажаний імідж бренда в результаті повинен включати позитивні асоціації, що існують у споживачів поряд з цим брендом, і розвивати їх у найбільш

привабливому напрямку, згідно з можливостями компанії та характеристиками товару чи послуги. Бу-дь-який сформований образ є відображенням матеріального світу в свідомості людини. Він формується у процесі сприйняття різноманітних властивостей та явищ за рахунок їх впливу на органи відчуттів. Образ є абсолютно суб'єктивним поняттям, тому що залежить від особливостей окремої людини [7, с. 36].

Виходячи з цього, імідж бренда формується у свідомості в процесі споживання брендового товару/послуги. Паралельно у споживача виникають певні емоції, які підтримують чи, навпаки, послаблюють зацікавленість у бренді. Отже, імідж бренда формується у свідомості споживачів в результаті співставлення вражень, що створює компанія, впливаючи на органи відчуттів, та тих уявлень, що існували у споживача раніше (особистісні, культурні, соціальні фактори).

Не важливо, що ви продаєте - пательні, уроки гри на скрипці чи трактори - вам важливо, щоб ваш продукт або послугу купили. А для цього аудиторія:

- а) повинна вас знати, бо люди не куплять того, про що не знають;
- б) розуміти, чим ваш товар або послуга кращий за інший подібний на ринку, бо ж суть вибору в тому, щоб обрати найкраще.

Люди повинні знати про вас, бачити вашу особливість і унікальність, розуміти, що ви - найкраще рішення з-поміж усіх, які існують на ринку, довіряти вам і обирати вас. Саме це і є бренд. Про бренд гуглять найчастіше, хоч насправді мало-хто знає, для чого потрібен бренд і як його створити.

Ось 5 кроків, які допоможуть зробити класний імідж бренду:

1. Зрозумійте аудиторію. Перш ніж створювати імідж бренду, треба зрозуміти - для кого ви робите цей бренд. Бренд - це додаткова емоційна цінність, за яку люди готові платити, але різні люди будуть платити за різну цінність. Без розуміння аудиторії навряд чи вам вдасться створити бренд, який аудиторія сприйме, полюбить і буде готова за нього доплачувати. Тому передусім визначте свою аудиторію - хто вони, чим живуть, які їхні цінності.

Цінності бренду точно мають співпадати з цінностями аудиторії. Якщо цінність бренду “головне швидкість і байдуже на якість”, а люди шукають якість,

то ви - точно не їхній бренд. Після повномасштабного вторгнення деякі бренди *зникли*, бо не прийняли цінності, за які бореться український народ. Тому для початку розуміємо, яка наша аудиторія, що для неї цінно, які в неї інтереси, що вона шукає тощо.

2. Сформуйте ідентичність бренду, бренд-модель. Перед тим, як щось будувати, вся команда має знати - про що наш бренд, за що він стоїть, яка в нього місія, візія, цінності, в чому його унікальна ціннісна пропозиція. Тут більше про те, як це зробити.

3. Розробіть візуальну ідентичність вашого бренду, тобто визначте:

- як називається,
- як виглядає,
- як спілкується.

Продумайте, які в нього кольори і шрифти, як він звучить, якою мовою говорить, чи є в нього сленг? Він серйозний, повчальний чи такий свій хлопака? В якому тоні він спілкується? Часто на цьому етапі роблять логотипи, бренд-буки, айдентику, упаковки ітд.

4. Розповідайте про себе. Вам потрібно донести до людей інформацію про ваш чудовий бренд. Розробіть правильний контент і оберіть правильні канали, через які будете спілкуватися з аудиторією. Якщо ваша аудиторія - підлітки, які сидять у тік-тоці, точно немає змісту робити рекламу свого бренду в LinkedIn.

Постарайтеся, щоб на рівні контенту:

- вас помітили,
- вами зацікавилися,
- ви дали людині користь.

Важливо комунікувати з аудиторією часто і постійно. Тоді люди почнуть звертати на вас увагу.

5. Будьте послідовні. Іноді люди по-різному розказують про свій бренд і по-різному його показують. Сьогодні вони мультяшні, в них мальована реклама, а завтра пішли серйозні ролики, післязавтра - анімація, а потім - узагалі комікс. Якщо ви не послідовні, образ не складеться, вас не зрозуміють і не запам'ятають.

Пригадайте якогось свого однокласника. Який він? Він відбився у вас в пам'яті, тому що він стабільний, завжди поведився однаково характерно. Якби він одного дня був жартівливим і веселим, другого - злим, а третього - меланхолійним, ви б його не запам'ятали. Люди ведуть себе зазвичай однаково, тому вони і запам'ятовуються. Так само з брендом. Тож, коли будете розповідати про бренд, робіть це consistently, постійно і повторювально.

Формування позитивного іміджу бренда несе за собою створення значних конкурентних переваг. Споживач хоче асоціювати себе з обраним брендом, тому емоційна складова іміджу стає визначальною. Вивчення та подальше використання характеристик іміджу у стратегічному розвитку бренда дає можливість компанії збільшити власну частку ринку за рахунок переконання споживачів у більшій цінності свого товару поряд з іншими. Необхідно чітко розуміти мету формування іміджу бренда та на її основі організувати всю роботу з управління іміджем. Без подальшого керування іміджем всі попередньо затрачені зусилля можуть стати абсолютно марними.

### **3.2. Цифровий маркетинг як одна із сучасних технологій бренд-менеджменту**

Цифровий маркетинг (digital-маркетинг) — сучасний інтерактивний маркетинг, який використовує цифрові технології для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів. На сьогодні впровадження інтегрованого цифрового маркетингу – це механізм ринкової комунікації, орієнтований на споживача. Основним носієм інформації виступає веб-сайт виробника, на якому містяться необхідні дані про товари чи послуги. Цифровий маркетинг передбачає використання більшої кількості комунікаційних мереж, у тому числі GSM, GPS, GPRS, bluetooth, WiFi та Internet.

Найбільш наочний приклад QRкоди в рекламних плакатах і журналах. Більшість українців вже користуються цифровими технологіями. 25,59 мільйона українців користуються інтернет-мережею, що становить 58% населення країни. Таку інформацію оприлюднило міжнародне агентство 11 "Wearesocial", що спеціалізується на дослідженнях в сфері медіа, в звіті "Digitalin 2018.[2]

Цифровий маркетинг вирішує наступні завдання: підтримка іміджу бренда, підтримка виведення нового бренда або продукту на ринок, підвищення впізнаваності, стимулювання продажів. Для вирішення перерахованих завдань digitalmarketing використовує необмежені можливості Інтернет мережі, мобільних і цифрових технологій. Переваги digitalmarketing: інтерактивність – активне залучення споживача у взаємодію з брендом; відсутність територіальних обмежень при реалізації маркетингових ідей; легка доступність до ресурсу (web- і war-ресурси); глибоке проникнення Інтернету і мобільного зв'язку забезпечує активне залучення цільової аудиторії.

Сучасним та ефективним способом цифрової реклами є соціальні мережі (Facebook, Twitter, Instagram іт.п.). Ще одна перевага в тому, що користувачі можуть бути резидентами інших країн і навіть континентів, а отже при правильному плануванні та поширенні своїх дій цифровий маркетинг допоможе вийти на більш широку аудиторію. Основними методами цифрового маркетингу є:

- контекстна реклама GoogleAdwords, YandexDirect; технологія BigData
- масиви даних великих обсягів;
- ретаргетінг (англ. retargeting) — перенацілювання; мобільний маркетинг;
- електронна пошта;
- вірусний маркетинг;
- SMM (англ. socialmediamarketing) - соціальний медіа маркетинг;
- SMO (англ. socialmediaoptimization) — оптимізація для соціальних мереж;
- SEO (англ. searchenginesoptimization) — оптимізація сайту упошукових системах;
- SEM (англ. searchenginemarketing) — пошуковий маркетинг.

Рейтинг частоти використання методів цифрового маркетингу виглядає наступним чином: перше місце — SEO. Цей метод застосовують 90% підприємств і пояснюється тим, що 70-90% споживачів, в залежності від типу ринку (B2C, B2B) починають пошук товару з пошукових систем.; друге місце —

SMM і SMO - 65% підприємств; третє місце — контекстна реклама — 60% підприємств; четверте місце — SEM — 33% підприємств [3].

Перше місце пошукової оптимізації пояснюється тим, що 70- 90% споживачів, в залежності від типу ринку (B2C, B2B) починають пошук товару з пошукових систем. У статті ConsumerBarometer, у процесі вибору товару українці використовують досить багато джерел інформації щодо майбутньої покупки: Отже, з появою нових технологій, з'являється можливість напряду контактувати з компаніями, висловлювати свою думку і бути почутими. У сучасному світі все швидко змінюється і компанії повинні бути готові оперативно реагувати на зміни.

До основних цілей компанії, яка використовує цифровий маркетинг, відносяться [13]:

- впровадження інноваційних ідей для випередження конкурентів, використання ефективних стратегій залежно від мети: збільшення трафіку, збільшення кількості лідів або збільшення конверсії на сайті;
- створення креативних цифрових маркетингових кампаній, які допомагають організаціям отримати максимум уваги від своїх клієнтів;
- використання ключових слів, що збільшують рейтинг веб-сайту в різних пошукових системах;
- розробка інтерактивних маркетингових стратегій для створення довгострокових відносин з клієнтами;
- створення глобальної платформи для малих та середніх галузей промисловості, щоб йти в ногу з розвиненими країнами світу;
- забезпечення прозорості під час роботи з потенційними клієнтами;
- створення відкритого форуму, де люди чи глядачі можуть висловити свою думку щодо кращого обслуговування чи продукту;
- вивчення мінливих потреб та поведінки клієнтів для ефективних дій.

У ході дослідження виявлені основні завдання управління цифровим маркетингом [2, с. 376]:

- сформувати цілі та визначити шляхи їх досягнення; цілі можуть бути, наприклад, такими: повернути вкладення; одержати прибуток; вийти на новий ринок; впровадити нову продукцію;

- проаналізувати ринок, попит, конкурентів, цільову аудиторію;

- забезпечити доступ до ресурсів, необхідних для досягнення цілей маркетингу;

- сформувати організаційну маркетингову структуру, розподілити обов'язки, делегувати повноваження;

- визначити, як мотивувати працівників для підвищення їх продуктивності.

Також визначені головні напрями управління цифровим маркетингом: розробка та управління цифровими маркетинговими кампаніями; оптимізація вмісту веб-сайту та каналів соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram, YouTube та інші; відстеження потоку трафіку на веб-сайті; робота над SEO сторінок веб-сайту; редагування та розміщення вмісту, відео, подкастів та аудіовмісту на веб-сайтах; просування товарів та послуг компанії в цифровому просторі [28]. Під час управління цифровим маркетингом слід використовувати інструменти, які поділяються на цифрові та традиційні.

До цифрових відносяться: контент-маркетинг (20%); Big Data, включаючи розуміння ринку, клієнтів і прогнозу аналітику (14%); штучний інтелект і машинне навчання (близько 14%); маркетинг в соціальних мережах (SMM) (10%); мобільний маркетинг, включаючи мобільну рекламу, розробку сайту і додатків (9%); маркетингова автоматизація, включаючи CRM, поведінковий email-маркетинг і web-персоналізацію (9%); оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту (5%); пошукова оптимізація (SEO) та інші [8].

1.3. Функції управління цифровим маркетингом

Управління маркетингом, як і всіма іншими напрямками діяльності підприємства, реалізується через функції управління. М. Мескон виділяє чотири основні функції управління: планування; організація; мотивація та контроль [12, с. 36].

Планування – функція, за якою встановлюються цілі підприємства та плануються дії робітників щодо досягнення результату. Організація – функція, за якої формується структура підприємства. Мотивація – функція, яка

орієнтована на управління колективом та розрахована на лояльність цільової аудиторії внаслідок цього. Контроль – процес нагляду за досягненням встановлених цілей. Виділяють ще одну функцію управління маркетингом – аналіз. Вважається, що він повинен йти перед плануванням. Для початку працівники повинні проаналізувати ринок, оцінити його потенціал, вивчити місткість, попит, поведінку споживачів, конкуренцію та інше. Найчастіше аналіз проводять за такими параметрами: розмір ринку; темпи зростання ринку; тенденції ринку; ринкова прибутковість; основні фактори успіху; канали розподілу; структура витрат галузі [3, с. 278].

Функції управління цифровим маркетингом такі самі, як і функції управління маркетингом в цілому, але мають певні особливості.

Аналіз. Цифровий маркетинговий аналіз – це огляд позицій бренду на всіх цифрових каналах. При проведенні такого аналізу досліджується ринок, вивчаються конкуренти та оцінюється цифровий маркетинговий потенціал підприємства [26]. Використовуються такі ресурси, як: Wordstat, Google Trends, Google Analytics та інші [15-17]. Аналіз конкурентів проводиться за допомогою таких сервісів-аналізаторів: SimilarWeb, SERanking, semrush, plerdy, sessioncam та багато інших [18-22].

Планування. План цифрового маркетингу – це документ, в якому висвітлюють деталі цифрових маркетингових кампаній або дій. У ньому зазначають [11]: коротко-, середньо- та довгострокові цілі бізнесу; стратегії досягнення цілей на цифровому рівні; цифрові канали, які слід використовувати; плани дій та розвитку; інвестиції та бюджет; терміни та дорожню карту. За допомогою планування підприємство може покращити координацію маркетингових дій, цілей і цифрових засобів їх реалізації; формувати правильні ринкові стратегії у цифровому просторі [30].

Організація. Організація цифрового маркетингу означає імплементацію цифрової маркетингової діяльності до самої основи організації. Це означає, що діяльність в галузі цифрового маркетингу змінює функціонування компанії, включаючи її організаційну структуру, культуру, лідерів, те, як компанія приймає рішення, навчання працівників та стимули, міжфункціональну



співпрацю та роль маркетингових можливостей [27]. У процесі мотивації у цифровому маркетингу керівництво встановлює й оцінює потреби працівників, у тому числі цифрові, та вирішує, в якому напрямі рухатись для того, щоб максимально їх задовольнити; розробляють програми для того, щоб морально та матеріально стимулювати працюючих та розкрити їх творчий потенціал; створюють комфортні умов всередині колективу задля підвищення ефективності діяльності підприємства [25].

Контроль. Контроль у цифровому маркетингу – це процес моніторингу виконання планів цифрового маркетингу та коригування дій в разі потреби. Контроль цифрового маркетингу передбачає вимірювання, оцінку та моніторинг цифрових маркетингових метрик, таких як: загальний трафік; джерела трафіку (органічний пошук, прямі відвідувачі, реферали, соціальні мережі); середня тривалість перебування на сайті; показник відмов; конверсія. В табл. 3.2 наведено перелік інструментів цифрового маркетингу, які використовуються для здійснення тих чи інших функцій управління.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок функцій управління та інструментів цифрового маркетингу

Функції	Інструменти
Аналіз	Big Data, штучний інтелект та машинне навчання
Планування	Big Data, CRM, web-персоналізаці
Організація	Контент-маркетинг, SEO, SMM, маркетингова автоматизація, контекстна реклама, банерна реклама, мобільний маркетинг, поведінковий e-mail-маркетинг
Мотивація	Контент-маркетинг, SMM, поведінковий email-маркетинг, webперсоналізація
Контроль	Big Data, маркетингова автоматизація, включаючи CRM, оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту

Отже, цифровий маркетинг – це маркетингова діяльність підприємства з використанням цифрових технологій. Управління цифровим маркетингом має на меті досягнення встановлених цілей шляхом використання специфічних інструментів маркетингу в рамках реалізації основних функцій управління. Ефективне управління цифровим маркетингом допомагає покращити результати маркетингової діяльності і, зокрема, залучити більше клієнтів.

## ВИСНОВКИ

Основні особливості комунікацій у процесах брендингу: визначення головної ідеї в межах усіх повідомлень бренду (заснована на сутності бренду); визначення головної ідеї в напрямі всіх повідомлень бренду (позиціонування бренду); присутність у всіх повідомленнях змістовних (характеристики) і формальних (атрибути) ознак, що забезпечать безпомилкову ідентифікацію бренду споживачами; організація всіх комунікацій брендингу таким чином, щоб кожне наступне повідомлення уточнювало і доповнювало попередні і тим самим створювало цілісне сприйняття бренду.

Залежно від символічного змісту бренду можливі три види відносин зі споживачем: емоційні відносини формуються на основі почуттів, що викликаються у споживача брендом (позитивних і негативних емоцій); поведінкові відносини можна розглядати як дії споживача, викликані мотивуванням бренду до практичного результату, тобто як намір придбати товар; раціональні відносини формуються на основі знання, оцінки, переконання та поінформованості покупця про бренд.

Міцний бренд підприємств ресторанного господарства створюється із трьох основних елементів: власне самого бренду підприємства індустрії гостинності; маркетингових програм щодо формування бренду закладу; вторинних асоціацій, які формуються при створенні бренду закладу.

Основними аспектами щодо управління брендом є такі як розробка стратегії формування бренду, а саме перспективних рішень щодо бренду; позиціонування, а також формування сприйняття бренду закладу.

Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування й налічує понад 40 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. «McDonald's Україна» – не тільки найбільша за оборотом компанія у сфері громадського харчування, а й головний драйвер розвитку ринку доставки їжі.

Підприємство за період 2021-2022 рр. працювало стабільно, прибутково, до моменту російського вторгнення, але вже адаптуючись до умов в яких функціонує сучасний бізнес, мережа продовжує відкривати нові заклади

швидкого харчування в містах України. Сума прибутку у 2022 році зменшилась через російське вторгнення, якщо у 2021 році він становив 9594343 тис.грн, то у 2022 році – 645401 тис.грн.

За період 2021-2022 рр. усі показники рентабельності, окрім рентабельності діяльності за операційним прибутком (зменшився на 2%), зросли, в тому числі рентабельність діяльності за чистим прибутком на 3%, рентабельність діяльності за валовим прибутком на 6%, рентабельність собівартості реалізованої продукції на 4%, рентабельність майна на 7%, рентабельність необоротних активів на 25%, рентабельність оборотних активів на 23% та рентабельність власного капіталу на 34%.

МакДональдз – це бренд. Сьогодні майже кожна страва представлена у меню є власним брендом, бургери, морозиво, сендвічі (МакФлурі, БігМак, МакТейсті, МакПиріг тощо). Найважливіше те, що в McDonald's приходять не дорослі з дітьми, а діти з дорослими. Вони приводять туди всі покоління родини, включаючи бабусю та дідуся і про цей бренд знають усі.

Споживач повинен захотіти асоціювати себе з брендом, включити його в своє повсякденне життя, що практично неможливо, якщо імідж бренда в очах споживача є недосконалим чи негативний. Тому важливо розібратись, що саме хоче бачити покупець, коли обирає той чи інший бренд. Тому нами виділено ознаки позитивного іміджу у свідомості споживача: привабливість, унікальність, динамічність.

Імідж бренда формується постійно, не зважаючи на те, чи докладає компанія певних зусиль для його формування. Бажаний імідж бренда в результаті повинен включати позитивні асоціації, що існують у споживачів поряд з цим брендом, і розвивати їх у найбільш привабливому напрямку, згідно з можливостями компанії та характеристиками товару чи послуги. Основними 5 кроками, що допоможуть зробити класний імідж є : розуміння аудиторії, формування ідентичності бренду, візуалізація, розповіді про себе, підтримувати послідовність.

До основних цілей компанії, яка використовує цифровий маркетинг, відносяться: впровадження інноваційних ідей для випередження конкурентів, використання ефективних стратегій залежно від мети: збільшення трафіку, збільшення кількості лідів або збільшення конверсії на сайті; створення креативних

цифрових маркетингових кампаній, які допомагають організаціям отримати максимум уваги від своїх клієнтів; використання ключових слів, що збільшують рейтинг веб-сайту в різних пошукових системах; розробка інтерактивних маркетингових стратегій для створення довгострокових відносин з клієнтами; створення глобальної платформи для малих та середніх галузей промисловості, щоб йти в ногу з розвиненими країнами світу; забезпечення прозорості під час роботи з потенційними клієнтами; створення відкритого форуму, де люди чи глядачі можуть висловити свою думку щодо кращого обслуговування чи продукту; вивчення мінливих потреб та поведінки клієнтів для ефективних дій.