

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

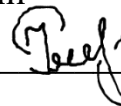
**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ»**

здобувача Роженко Ілони Андріївни

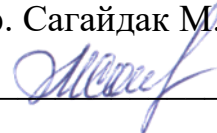


Науковий керівник: д.е.н., проф. Гарафонова О.І.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

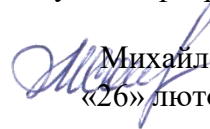
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТИЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Роженко Ілоні Андріївні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового стану»
Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» лютого 2024 р. № ____
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління стійкістю бізнес-організацій 1.1. Поняття стійкості бізнес-організацій в умовах кризового стану 1.2. Методи оцінки стійкості бізнес-організацій 1.3. Формування стратегії адаптації бізнесу до змінених умов кризи
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз стійкості бізнес-організації McDonald's в кризовий період 2.1. Діагностика поточного стану стійкості компанії McDonald's 2.2. Оцінка стійкості та виокремлення стратегічних напрямів 2.3 Розробка заходів щодо забезпечення стійкості McDonald's в умовах кризи 2.4 Моніторинг та вдосконалення стратегії стійкості досліджуваної бізнес-організації
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:

Об'єктом дослідження є процеси управління стійкістю на підприємстві в період економічних коливань та кризових явищ на ринку.

Предмет дослідження:	Предметом дослідження виступають механізми та інструменти, що забезпечують стійкість діяльності компанії, а також методи оцінки та стратегії оптимізації управлінських процесів у кризових умовах.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою дослідження є теоретичне обґрунтування стійкості бізнес-організації та практичні рекомендації щодо аналізу та оцінки поточного стану стійкості бізнес-організації, а також виявлення потенційних ризиків та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації та підвищення загальної стійкості підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	• Дати визначення поняття стійкості підприємства. • Встановити взаємозв'язок стійкості та корпоративної культури • Охарактеризувати фактори які впливають на стійкість підприємства, а також дати оцінку методам та інструментам щодо оцінки стійкості підприємства.
У розділі 2	• Здійснити аналіз кейсів стійкості відомих компаній під час кризи • Зробити аналіз стійкості бізнес-організації в умовах кризового стану. • Провести аналіз ризиків та можливостей на регулярній основі. • Розробити практичні рекомендації щодо забезпечення стійкості компанії, а також провести моніторинг та коригування стратегії стійкості в динаміці.

Завдання підготував науковий керівник



(підпис)

Ольга Гарафоновна

« 20 » лютого 2024 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

Ілона Роженко

« 20 » лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 75 сторінок, 17 таблиць, 4 рисунків, список літератури з 66 найменувань, 6 додатків.

«Управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового стану».

Об'єкт дослідження - процеси управління стійкістю на підприємстві в період економічних коливань та кризових явищ на ринку.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо управління стійкістю бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – теоретичне обґрунтування стійкості бізнес-організації та практичні рекомендації щодо аналізу та оцінки поточного стану стійкості бізнес-організації, а також виявлення потенційних ризиків та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації та підвищення стійкості підприємства.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути поняття стійкості бізнес-організацій в умовах кризового стану;
- визначити методи оцінки стійкості бізнес-організацій;
- дослідити процеси формування стратегії адаптації бізнесу до змінених умов кризи;
- провести діагностику поточного стану стійкості компанії MCDONALD`S;
- проаналізувати стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу на прикладі MCDONALD`S;
- розробити практичні рекомендації щодо забезпечення стійкості компанії, а також провести моніторинг та коригування стратегії стійкості в динаміці.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо мінімізації ризиків та підвищення стійкості підприємства «Макдональдз Юкрейн Лтд». Дослідженні процеси формування стратегії адаптації бізнесу та запропоновані методи щодо реалізації забезпечення стійкості компанії та коригування їх стратегії, є актуальними для розвитку «Макдональдз Юкрейн Лтд», а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: компанія, стійкість, управління, організація, адаптація бізнесу.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Роженко Ілона Андріївна
на тему: «Управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового стану»

Логіко-структурний рівень роботи. Логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» витримано, актуальність теми обґрунтовано. (5 балів)

Рівень наукової глибини. Робота виконана на актуальну для компанії тему, побудована у відповідності до основної тематичної логіки. (10 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи. Здійснено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, проведено критичні зіставлення та узагальнення різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної роботи. (10 балів)

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Проведено діагностику результатів діяльності «Макдональдз Юкрейн Лтд», обґрунтовано пропозиції щодо конкурентних переваг через: оптимізацію операційних процесів, покращення якості обслуговування та впровадження нових маркетингових стратегій. Використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал подано відповідно до мети й завдань. (10 балів)

Рівень наукової етики. Автором витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, матеріал подано до відповідно норм етики цитування. (6 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження. Регламент виконання КБР витримувався, недоліки своєчасно виправлялись автором, зауваження наукового керівника враховувались чітко та адекватно. (5 балів)

Публікації автора. Прийняла участь в конференції з доповіддю та публікації тез. (10 балів)

Кількість балів за якість КБР: 56 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». За результатом проведеного дослідження, можливо дійти висновку, що автор має високий рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджмент. Результати проведеного дослідження дають всі підстави для рекомендації її до захисту перед ЕК та присвоєння Роженко Ілоні Андріївні кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

д.е.н., професор кафедри менеджменту



Гарафонов О.І.

20.05.2024

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача вищої освіти

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Роженко Ілона Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового стану»

Актуальність теми: Проблематика управління стійкістю бізнес-організацій в умовах кризового стану залишається актуальною у світлі підвищеної частоти економічних, політичних і соціальних потрясінь у світовій економіці. Кризові ситуації, такі як фінансові колапси, пандемії, геополітичні конфлікти та природні катастрофи, вимагають від бізнесу адаптивності та гнучкості для виживання і збереження конкурентоспроможності. Управління стійкістю організації включає розробку стратегій, які допомагають підприємствам мінімізувати втрати, оптимізувати ресурси та підтримувати ключові бізнес-процеси в період нестабільності. Також актуальність теми підкреслюється необхідністю створення стійких бізнес-моделей, які можуть ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Позитивні риси роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана у відповідності до вимог, самостійно та в повному обсязі. Зміст роботи, який відповідає назві теми та встановленим у вступі завданням, засвідчує завершеність дослідження. На всі визначені у вступі завдання автор, по тексту роботи, дає розгорнуті відповіді. Цільова установка, яка була сформульована в завданні, автором роботи повністю досягнута. При проведенні дослідження автор показав достатньо високий рівень підготовки визначаючи основні проблеми притаманні стійкості бізнесу на прикладі MCDONALD'S; уміння аналізувати як нормативно-правові акти, так і профільні літературні джерела та застосовувати отримані знання при написанні роботи. Позитивною стороною роботи є опрацювання не лише національних, а й зарубіжних джерел, на основі чого зроблено достатньо обґрунтовані висновки з питань управління стійкістю бізнес-організацій в умовах кризового стану. Робота містить якісну аналітичну частину, що стосується аналізу поточного стану стійкості компанії MCDONALD'S та зроблених на його основі прогностичних напрямів підвищення стійкості бізнесу компанії MCDONALD'S. Робота акуратно оформлена, написана грамотною мовою, добре читається і сприймається. Висновки автора, зроблені по ходу розгляду проблем, аргументовані, переконливі. Автор добре знає проблему, вміє формулювати наукові і практичні завдання і знаходити адекватні засоби їх вирішення.

Зауваження до роботи: Прорахунків та недоліків, які б суттєво вплинули на її якість, рецензована робота не містить, що безумовно свідчить про серйозне відношення автора до свого наукового твору.

Практичне значення одержаних результатів: Основні положення та висновки роботи можуть бути застосовані в: правотворчості – для вдосконалення законодавства в частині управління стійкістю бізнес-організацій в умовах кризового стану; практичній діяльності – для підвищення ефективності управління стійкістю бізнес-організацій в умовах кризового стану; науково-дослідній роботі – для подальших досліджень присвячених питанню управління стійкістю бізнес-організацій в умовах кризового стану.

Здійснивши аналіз роботи, зазначу, що вона є самостійною і завершеною працею, відповідає своєму рівню та вимогам, які ставляться до такого виду робіт. Автор під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи проявив глибокі знання предмету, вміння застосовувати набуті під час навчання знання для аналізу наявного практичного матеріалу і цілком заслуговує на оцінку «відмінно».

Місце роботи та посада рецензента:

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Навчально-наукового інституту
управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної академії управління персоналом

В.П. Сладкевич

Підпис засвідчую:

Відділ кадрів



ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ	12
1.1. Поняття стійкості бізнес-організацій в умовах кризового стану ...	12
1.2. Методи оцінки стійкості бізнес-організацій	21
1.3. Стратегії адаптації бізнесу до змінних умов кризи	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ MCDONALD`S В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	40
2.1. Діагностика поточного стану стійкості компанії MCDONALD`S	40
2.2. Стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу на прикладі MCDONALD`S	51
2.3. Розробка заходів щодо забезпечення стійкості в умовах кризового стану та коригування стратегії стійкості MCDONALD`S	61
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У світі, який постійно зазнає змін та коливань, поняття стійкості бізнес-організацій у кризових умовах стає все більш актуальним і важливим. Незалежно від галузі чи ринку, кризові ситуації можуть виникати внаслідок різних факторів, таких як економічні спади, природні катастрофи, політичні нестабільності або технологічні зміни. У таких умовах, здатність бізнесу адаптуватися, виживати і навіть процвітати набуває першочергового значення. Згідно з інформацією, опублікованою Державною службою статистики України, перед початком широкомасштабної агресії російської федерації проти України в 2021 році, рівень роздрібних продажів на території України відчутно збільшився - приблизно на 11% порівняно з показниками попереднього року [10]. Однак, конфлікт призвів до серйозної кризи у всіх сферах економіки країни. Сектор торгівлі, що слугує важливим зв'язком між виробництвом та споживачами, опинився під особливо сильним ударом. Постійна невпевненість та високий рівень ризику змусили торгові компанії шукати способи адаптації, зокрема через приваблення нових постачальників, створення альтернативних логістичних маршрутів, оптимізацію асортименту продукції та забезпечення своєчасної доставки товарів у контексті зростання цін та дефіциту палива.

У нинішній непростий час для бізнесу характерна загальна невизначеність економічного середовища, в якому вони функціонують. Воєнні дії, ініційовані росією, посилили виклики для бізнес-організацій в Україні та спричинили глибоку кризу в економіці країни. Відповідно, підприємства намагаються знайти нові підходи до поліпшення виробничих можливостей, методи оптимізації асортименту товарів та стратегії мотивації персоналу для задоволення потреб споживачів і, в кінцевому підсумку, для створення умов для свого стабільного розвитку в майбутньому.

Проблематика економічної стійкості підприємств залишається актуальною та вимагає глибокого аналізу в контексті викликів сучасності.

Дослідженнями відомих вчених, таких як Е. І. Альтман, Л. В. Аніпко, Т. І. Бодарева, Л. В. Шірінян, В. Є. Бреус, І. І. Вініченко, С. І. Крючок, С. Л. Яковенко, І. М. Клімович та інших, було закладено фундамент для розуміння цього феномену, однак широка різноманітність підходів та методологій свідчить про комплексність і багатогранність цієї теми. Зазначені автори вносять вагомий вклад у розвиток економічної науки, пропонуючи різноманітні моделі та інструменти аналізу, проте вивчення специфіки економічної стійкості торговельних підприємств досі залишається недостатньо дослідженим.

Аналіз наявних досліджень показує, що попри значний науковий інтерес до цієї проблематики, ще існують прогалини в розумінні як загальних механізмів забезпечення економічної стійкості, так і специфічних методів уникнення кризових явищ у контексті торговельних підприємств. Це стосується не лише теоретичних аспектів, але й організаційно-практичних заходів, спрямованих на зміцнення економічної стійкості.

Така ситуація вказує на потребу подальших досліджень, які б могли забезпечити більш цілісне та систематизоване уявлення про економічну стійкість торговельних підприємств. Важливо зосередитися на виявленні ефективних стратегій та інструментів, що дозволять адаптуватися до змінних умов ринку, мінімізувати ризики та оптимізувати управління ресурсами для досягнення стабільного розвитку, що обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи: **«Управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового стану»**.

Об'єктом дослідження є процеси управління стійкістю на підприємстві в період економічних коливань та кризових явищ на ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо управління стійкістю бізнес-організації.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування стійкості бізнес-організації та практичні рекомендації щодо аналізу та оцінки поточного стану стійкості бізнес-організації, а також

виявлення потенційних ризиків та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації та підвищення стійкості підприємства. Відповідно до поставленої мети сформульовані такі **завдання**:

- розглянути поняття стійкості бізнес-організацій в умовах кризового стану;
- визначити методи оцінки стійкості бізнес-організацій;
- дослідити процеси формування стратегії адаптації бізнесу до змінених умов кризи;
- провести діагностику поточного стану стійкості компанії MCDONALD`S;
- проаналізувати стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу на прикладі MCDONALD`S;
- розробити практичні рекомендації щодо забезпечення стійкості компанії, а також провести моніторинг та коригування стратегії стійкості в динаміці.

Методи дослідження. Дослідження базується на застосуванні діалектичного методу для глибокого розуміння економічних процесів та системного аналізу вивчення економічних явищ. Розв'язання задач, окреслених у даній роботі, було здійснено за допомогою наступних методологічних підходів: абстрактно-логічний метод дозволив теоретично обґрунтувати сутність і ключові аспекти управління стійкістю бізнес-організацій; метод економічного аналізу та порівняльного аналізу був використаний для аналізу поточного рівня стійкості фірми; статистично-економічні методи допомогли у розробці стратегій підтримки стійкості організації у складних умовах; табличні та графічні методи застосовувалися для наочного представлення даних про діяльність компанії MCDONALD`S.

Теоретична база дослідження охоплює ключові принципи економічної теорії та фінансового менеджменту, які були висвітлені у ряді національних та міжнародних наукових праць. Для аналізу та узагальнення інформації

основними джерелами послугували офіційні видання Державного комітету статистики України, а також фінансова звітність компанії MCDONALD'S.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Під час виконання роботи, прийняла участь в публікації тез, у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених **«Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти»**, в державному університеті «Житомирська політехніка (присвячена до Дню науки), яка відбулась 16 травня 2024 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Поняття стійкості бізнес-організацій в умовах кризового стану

Стійкість економічної системи проявляється у здатності бути стабільною за переходу її від початкового стану до заданого стану зростання чи спаду, що відбувається за умов, коли жоден із множини її чинників (інфляція, приріст виробництва, безробіття тощо) не перевищує граничні показники [8. с. 84].

Стійкість економічної системи – це закономірність економічного зростання, а коливання економічних систем – це «природний» процес світової економіки, що виражається як ринкове саморегулювання.

Стратегічна стійкість – це стан підприємства, у якому вироблені його основні цілі, його політика і події узгоджені в якесь єдине ціле, це фундамент будь-якого підприємства, що має бути міцним, але водночас гнучким.

Словосполучення «стратегічна стійкість підприємства» використовується для позначення стану підприємства на ринку, що дозволяє підприємству узгоджувати свої цілі, ресурси, конкурентну позицію з умовами сфери його діяльності та розробляти перелік довгострокових дій, спрямованих на досягнення високого рівня життя [32, с. 67].

Стратегічна стійкість підприємства складається з цілого ряду показників:

- 1) прогнозність;
- 2) управлінський потенціал;
- 3) стратегічно-інноваційна спрямованість;
- 4) інформаційна забезпеченість;

- 5) внутрішня консолідація та організаційна єдність;
- 6) динамічність та оперативність управління;
- 7) стильова різнобічність.

Економічна стійкість підприємства відображає спроможність протистояти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим факторам за допомогою ефективного застосування своїх ресурсів та своєчасного використання економічного потенціалу підприємства, щоб забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку.

Важливо відзначити, що успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від його спроможності ефективно протистояти негативним зовнішнім та внутрішнім впливам, які періодично порушують звичний порядок його роботи та провокують кризові ситуації в певних аспектах його діяльності. Здатність підприємства до оперативного виявлення та ліквідації таких кризових "вогнищ" на ранніх стадіях їх розвитку є ключем до його стабільної роботи в довгостроковій перспективі. Тому розроблення ефективної стратегії управління економічною стійкістю для підприємств у контексті кризових процесів є нагальною потребою кожного суб'єкта господарювання і потребує комплексного підходу [15. с. 465].

Для забезпечення ефективного протистояння економічним викликам, кожна компанія мусить розробити унікальну стратегію управління своєю економічною стійкістю. У науковій літературі існує різноманітність поглядів на визначення "економічної стійкості підприємства". Наприклад, вчені С.Л. Яковенко та Т.Ю. Власенко описують цей термін як стан підприємства, який характеризується збалансованістю економічних ресурсів, забезпечуючи стабільну прибутковість та сприятливі умови для постійного економічного зростання, з урахуванням ключових зовнішніх і внутрішніх факторів [44, с. 102].

Підтримуємо також думку дослідників Т.А. Коцко та А.В. Галузінської про те, що підприємство може демонструвати позитивну динаміку в показниках ефективності своєї діяльності, але при цьому перебувати на порозі

рентабельності і зберігати свої ринкові позиції лише тимчасово. Зі стратегічної точки зору, потенціал розвитку такого підприємства може бути обмеженим. У випадку зміни ринкових умов або посилення дестабілізуючих факторів, стійкість компанії може бути суттєво підірвана [18, с. 84].

В таблиці 1.1 представлені основні підходи до визначення концепції стійкості підприємства, запропоновані провідними економістами-дослідниками.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «стійкість підприємства»

№ з/п	Автори, джерело	Визначення
1	Д. Кантур та А. Сей [54]	здатність легко пристосовуватися до нових обставин і продовжувати розвиток
2	Х. Мухаммедамін [58]	спроможність пристосуватися до змін і використовувати нові можливості для зростання у нестабільному бізнес-середовищі
3	М. Назлі [59]	філософія відповідальності перед негативними та непередбачуваними ситуаціями, такими як пандемії чи війни, що підкреслює важливість збереження діяльності
4	В.М Тупкало.[31]	здатність підприємства у довгостроковому періоді зберігати в умовах динамічної трансформації взаємодії його внутрішнього та зовнішнього бізнес - середовища певний (заздалегідь заданий) рівень досягнення генеральної бізнес-цілі -запланованого рівня економічної доданої вартості EVA
5.	О.П. Андрійчук, С.А. Бурий [1]	стан підприємства, за якого воно є внутрішньо стабільним та здатним своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб не лише зберегти і сформувати чинники, які забезпечують його рівновагу, а й сприяти його подальшому розвитку.
6	О.В. Ареф'єва і Д.М. Городянська [2]	стійкість підприємства є сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого функціонування підприємства

Джерело: розроблено автором на основі наукових підходів до трактування поняття «стійкість підприємства» за вказаними авторами в таблиці.

Крім того, стійкість є ключовим елементом при аналізі фінансової кондиції будь-якої компанії, відіграючи вирішальну роль у ефективному керуванні фінансами. Це поняття, відоме як Financial Stability, є багатовимірним і охоплює в собі здатність компанії належним чином фінансувати свою поточну операційну діяльність та майбутній розвиток через

збільшення доходів і капіталу, забезпечуючи при цьому адекватний рівень ліквідності та кредитоспроможності [28, с. 223].

Стійкість підприємства розглядають як основу його стабільності та поступового розвитку. Фінансову стійкість можна вважати однією з очільних компонентів загальної стійкості підприємства (рис. 1.1).

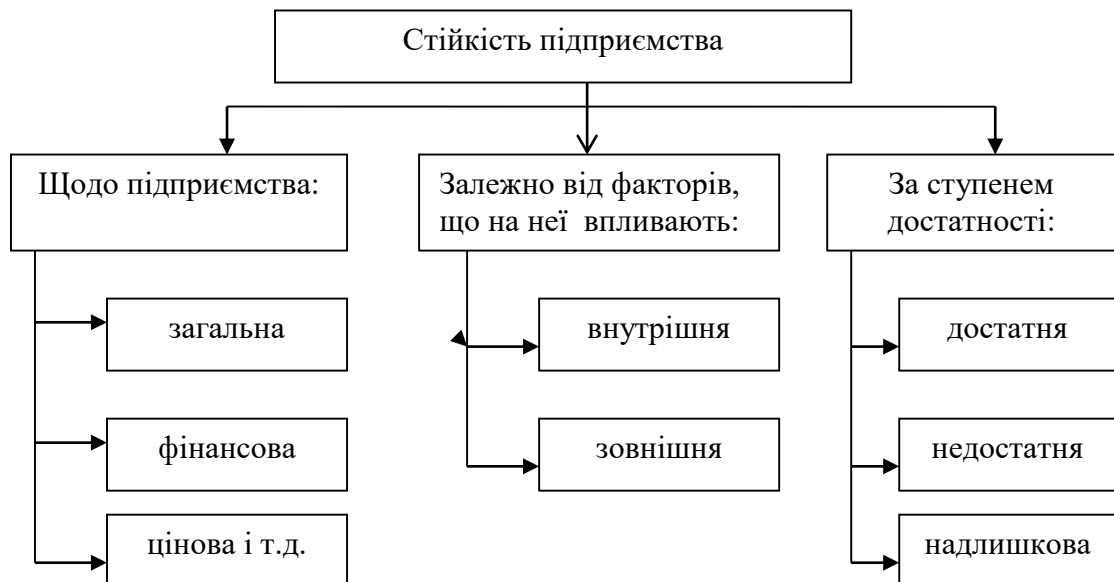


Рисунок 1.1 - Види стійкості підприємства [28, с. 222]

Академічне дослідження в області фінансів підприємства та фінансового аналізу виявляє відсутність універсального підходу до визначення концепції "фінансової стабільності компанії". Учені виокремлюють кілька напрямів розуміння цієї ідеї, включно з:

Розгляданням переваги доходів над витратами як засобу забезпечення стабільних і надійних джерел фінансування діяльності та розвитку фірми;

Визначенням її як стану з мінімізованим фінансовим ризиком, пов'язаним зі структурою капіталу, який сприяє розширенню можливостей для розвитку;

Трактуванням здібності фірми своєчасно і в повному обсязі розраховуватись за своїми зобов'язаннями, тобто як синонімом ліквідності та платоспроможності [28, с. 224].

Бердар М.М. пропонує аналізувати фінансову стабільність підприємства з двох перспектив: у вузькому та широкому аспектах, підкреслюючи гнучкість і багатогранність цього поняття (рис. 1.2).

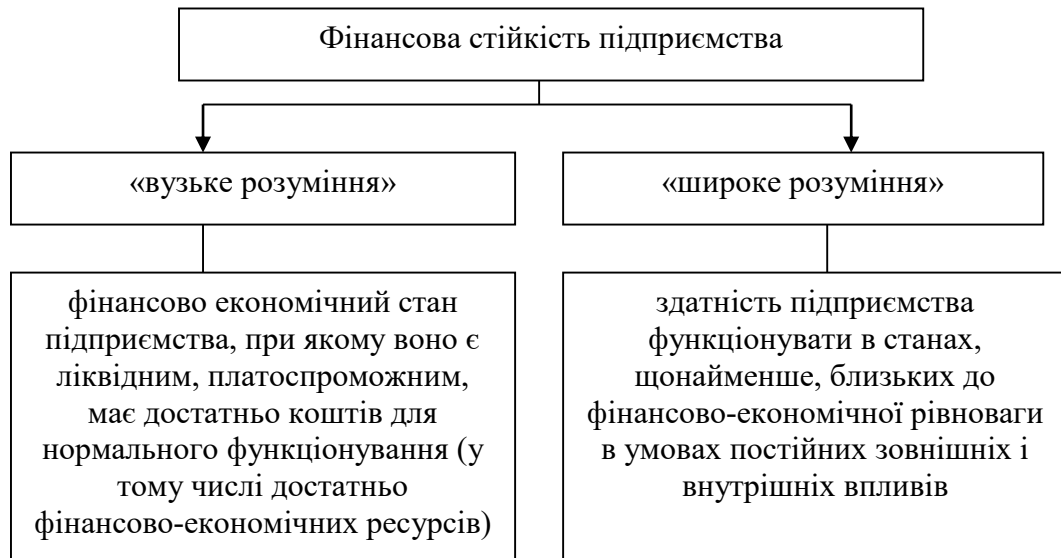


Рисунок 1.2 - Поняття «фінансова стійкість підприємства [4, с. 261]

Ці визначення були узагальнені та класифіковані в трьох основних категоріях: абстрактні підходи, визначення, пов'язані зі станом і структурою фінансових ресурсів компанії, та ті, що корелюють фінансову стійкість з загальною фінансовою ситуацією підприємства.

Абстрактні визначення охоплюють широкі та теоретичні аспекти фінансової стійкості, не вдаючись до деталізації конкретних фінансових показників або структур. Ці підходи намагаються захопити загальні принципи та ідеї, що лежать в основі фінансової незалежності та стабільності підприємства.

Підходи, пов'язані зі станом та структурою фінансових ресурсів компанії, зосереджуються на аналізі конкретних фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність та відношення власного капіталу до залученого. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої ресурси для забезпечення стійкості та розвитку.

Визначення, які порівнюють фінансову стійкість з загальним фінансовим станом підприємства, розглядають цю концепцію у контексті ширшої фінансової картини, включаючи загальну ефективність управління фінансами, здатність до розвитку та адаптації до змінних ринкових умов. Ці підходи дозволяють зрозуміти, як фінансова стійкість впливає на загальне фінансове здоров'я та потенціал росту підприємства.

Визначення фінансової стійкості підприємства, запропоноване Бердар М.М., вважається одним із найбільш точних та всебічних, оскільки охоплює стан і структуру фінансових ресурсів, їх розподіл та використання, а також здатність підприємства виконувати зобов'язання і забезпечувати свій розвиток за рахунок зростання прибутку та капіталу, зберігаючи при цьому незалежність від зовнішнього фінансування і забезпечуючи платоспроможність та кредитоспроможність при прийнятному рівні ризику [4, с. 261]. Поняття "стійкість" в останні роки активно вивчається в зарубіжній науковій літературі, де, наприклад, Д. Кантур та А. Сей [54] розглядають стійкість як здатність легко пристосовуватися до нових обставин і продовжувати розвиток, наголошуючи на її реактивному характері у відповідь на кризи, а не на комплекс планомірних дій.

Адаптація та розвиток нових компетенцій є ключовими для підприємств у контексті постійно змінюючогося середовища. Х. Мухаммедамін підкреслює це, визначаючи "стійкість бізнесу" як спроможність пристосовуватися до змін і використовувати нові можливості для зростання у нестабільному бізнес-середовищі [58]. Аналогічно, дослідження Н. Вільямса та інших показують, що стійкість у підприємництві часто асоціюється з оцінкою економічних показників і реакцією на різні виклики, такі як фінансові кризи [59]. Організаційна стійкість, за словами М. Назлі, може розглядатися як філософія відповідальності перед негативними та непередбачуваними ситуаціями, такими як пандемії чи війни, що підкреслює важливість збереження діяльності [59]. Дж. Фіксель та А. Аморе з іншими вказують на різні шляхи побудови організаційної стійкості, включаючи управління персоналом, бізнес-

процесами та партнерствами, як засоби виживання, адаптації та вдосконалення організацій у кризових умовах [50, 45].

Для забезпечення стабільності та інноваційного розвитку бізнесу необхідно використовувати комплексний підхід до вдосконалення управління, звертаючи увагу на такі складові: фінансову, управлінську, ресурсну, маркетингову, виробничо-технічну, інвестиційну.

Вивчення наукових праць дозволило сформулювати узагальнене розуміння поняття бізнес-стійкості як сукупності властивостей, які надають підприємству здатність ефективно реагувати на виклики, пов'язані з порушеннями в роботі технологічних процесів і виробничих ланцюгів, при цьому зберігаючи довіру партнерів і споживачів, а також свою конкурентоспроможність і здатність до неперервного розвитку в обраній сфері. Замість спрощеного розуміння бізнес-стійкості як лише фінансової чи економічної стійкості, важливо сприймати її як інтегрований комплекс, що охоплює організаційну, ринкову та економічну стійкість, де кожна з цих сфер включає в себе окремі функціональні види стійкості. Перейдемо тепер до розгляду методів її оцінки.

Згідно з узагальненням наукових досліджень, можна виділити три види стійкості: внутрішню, зовнішню та "набуту". Вчені І. І. Вініченко та С. І. Крючок вказують, що внутрішня стійкість підприємства визначається за допомогою показників фінансового стану, трудового потенціалу, структури оборотного капіталу та інших внутрішніх чинників. Підприємство вважається стійким, якщо воно здатне підтримувати високі економічні результати своєї роботи. Зовнішня стійкість пов'язана зі стабільністю економічного середовища, у якому компанія веде свою діяльність, і залежить від ефективної системи управління економікою країни. "Набута" стійкість означає наявність резерву міцності, який захищає підприємство від негативного впливу дестабілізуючих виробничих умов та неочікуваних зовнішніх змін [8, с. 18].

Така стратегія повинна бути побудована на ключових принципах управління економічною стійкістю, що включають (табл.1.2):

Таблиця 1.2. – Принципи управління економічною стійкістю підприємства [8, с. 18]

№ з/п	Принцип управління економічною стійкістю підприємства	Характеристика дії принципу
1.	Принцип варіативності рішень	можливість різних варіантів вирішення задач, здійснення систематичного відбору варіантів, їх порівняння та вибір найбільш оптимального;
2.	Принцип прозорості	гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу;
3.	Принцип інформаційної забезпеченості	наявність єдиного інформаційного простору;
4.	Принцип гнучкості	передбачає стійкість підприємства до впливу зовнішнього середовища та забезпечення можливості маневрування ресурсами в процесі управління;
5.	Принцип інтегрованості	передбачає, що складові економічної стійкості підприємства функціонують одночасно й у сукупності;
6.	Принцип наукової обґрунтованості	передбачає використання в процесі управління сучасних та найбільш доцільних методичних підходів, базується на виконанні законів та дотриманні закономірностей економічного розвитку організації;
7.	Принцип адаптивності	передбачає постійний моніторинг та аналіз результатів управління економічною стійкістю з метою своєчасного коригування запланованих показників;
8.	Принцип цілеорієнтованості	передбачає, що процес управління економічною стійкістю має бути орієнтованим на стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства
9.	Принцип динамічності	система показників, що характеризують економічну стійкість, повинна мати максимальний рівень динамічності й бути придатною для оцінювання стану підприємства та обрання альтернатив його стратегічного розвитку.

Гнучкість та адаптивність: здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, внутрішніх і зовнішніх викликів.

Баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями: важливо зберігати баланс між досягненням негайних фінансових результатів та інвестуванням у майбутній розвиток.

Ризик-менеджмент: ефективне управління ризиками, ідентифікація потенційних загроз для діяльності та розробка заходів щодо їх мінімізації або усунення.

Орієнтація на інновації: підприємства повинні не тільки реагувати на зміни, а й активно впроваджувати нововведення для покращення продуктивності, якості продукції та послуг.

Залучення та розвиток талантів: зосередження уваги на розвитку внутрішніх ресурсів, включаючи навчання та розвиток співробітників, щоб підвищити їх мотивацію та ефективність роботи.

Концентрація на клієнтах: розуміння потреб та переваг клієнтів, підвищення рівня задоволеності клієнтів шляхом покращення якості продукції та сервісу.

Ефективне використання ресурсів: оптимізація використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів для забезпечення вищої продуктивності та рентабельності.

Використання цих принципів дозволить підприємству не тільки вистояти в складних умовах сучасного бізнес-середовища, а й забезпечити основу для сталого розвитку та успішної конкуренції на ринку. Розробка та імплементація стратегії управління економічною стійкістю вимагає комплексного підходу та глибокого аналізу як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішніх умов його діяльності.

У світлі зазначених викликів, кожне підприємство, яке зіштовхується з проблемами в сфері продажу, організації торгової діяльності та стабільності кадрового складу в сучасних умовах, зіткнулося з вагомою необхідністю розробки ефективної стратегії. Задача розробки стратегії управління економічною стійкістю стає особливо актуальною, надаючи підприємству можливість визначити оптимальний напрямок розвитку та зміцнити свої конкурентні позиції.

Спектр дій, спрямованих на підвищення економічної стійкості підприємств за допомогою фінансових інструментів, включає збільшення прибутковості, оптимізацію швидкості обігу активів і дебіторської заборгованості, підтримку високого рівня платоспроможності та ліквідності, а

також досягнення гармонійного балансу між власними і залученими ресурсами для фінансування діяльності [32, с. 68].

Таким чином, узагальнення підходів до визначення «стійкості підприємства» дає змогу визначити характеристики стійкості підприємства в умовах нестабільності як:

- здатність приймати обґрунтовані рішення на підставі інформації про нестабільність середовища та, використовуючи інформаційні навички персоналу, з подальшим моделюванням поведінки окремих підсистем та підприємства в цілому залежно від рівня нестабільності середовища;
- здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- здатність здійснити адекватні зміни деяких підсистем підприємства для забезпечення нового стійкого стану;
- здатність зберігати свою цілісність та продовжувати функціонування.

На підставі проведених теоретичних досліджень можна стверджувати, що в сучасних умовах високої нестабільності середовища необхідно із врахуванням технологічних та організаційно-економічних особливостей функціонування підприємства визначити ті його підсистеми, які відіграють першочергову, найбільш вагомую роль у забезпеченні його стійкості.

Також необхідно постійно вивчати нестабільність компонент зовнішнього середовища, що вимагає наявності інформаційних навичок персоналу та в подальшому дозволить управлінцям своєчасно приймати управлінські рішення й адаптуватися до змін середовища.

1.2. Методи оцінки стійкості бізнес-організацій

Сьогоднішня проблематика оцінки економічної стійкості компаній полягає у відсутності універсального, якісного інструментарію для формування управлінських рішень, заснованих на різноманітних сценаріях.

Позиції науковців П. П. Закорка та В. Є. Бреуса, які вказують на недоліки в підходах до вибору показників, обмежених лише деякими аспектами діяльності підприємства, здаються досить вагомими. Вони підкреслюють, що стійкість має бути забезпечена незалежно від зовнішніх чи внутрішніх обставин, з якими може зіткнутися підприємство [15, с. 465].

У контексті розгляду механізму забезпечення бізнес-стійкості виробничого підприємства застосовується модель, що базується на матриці стратегічного планування "BSC-4P", представлена на рисунку 1.3. [14, с. 102]. Ця модель та її модифікація "SBC - MM" використовуються для структурування процесу стратегічного планування та управління, дозволяючи комплексно підходити до аналізу та синтезу бізнес-стійкості на різних рівнях організації. Такий підхід дозволяє ідентифікувати ключові напрямки діяльності та визначити стратегічні ініціативи, спрямовані на створення стійкої конкурентоспроможності та розвиток виробничого потенціалу підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. [39, с. 20]

Успіх у реалізації бізнес-цілей і досягнення необхідного обсягу продажу товарів чи послуг, а отже і прибутку, визначається як кінцевий індикатор бізнес-стійкості компанії. Цей індикатор виступає як кількісна оцінка ефективності взаємодії обраного набору бізнес-метрик у контексті зовнішнього середовища компанії. У рамках розглянутої моделі, представленої на рис. 1.3., бізнес-стійкість описується як комплексна категорія, що об'єднує три взаємопов'язані системи: організаційну стійкість, ринкову стійкість та економічну стійкість.

Кожна з цих систем, у свою чергу, включає в себе ряд функціональних аспектів стійкості, специфічних для даного підприємства і зумовлених його унікальними особливостями. Значення кожного виду стійкості визначається його впливом на загальну спроможність компанії адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси та успішно конкурувати на ринку. Оскільки кожен вид стійкості має свій специфічний набір чинників, важливо проводити детальний аналіз цих чинників для розуміння їх впливу на загальну

ефективність діяльності компанії та її здатність досягати стратегічних цілей в умовах зовнішнього середовища [39, с. 21].

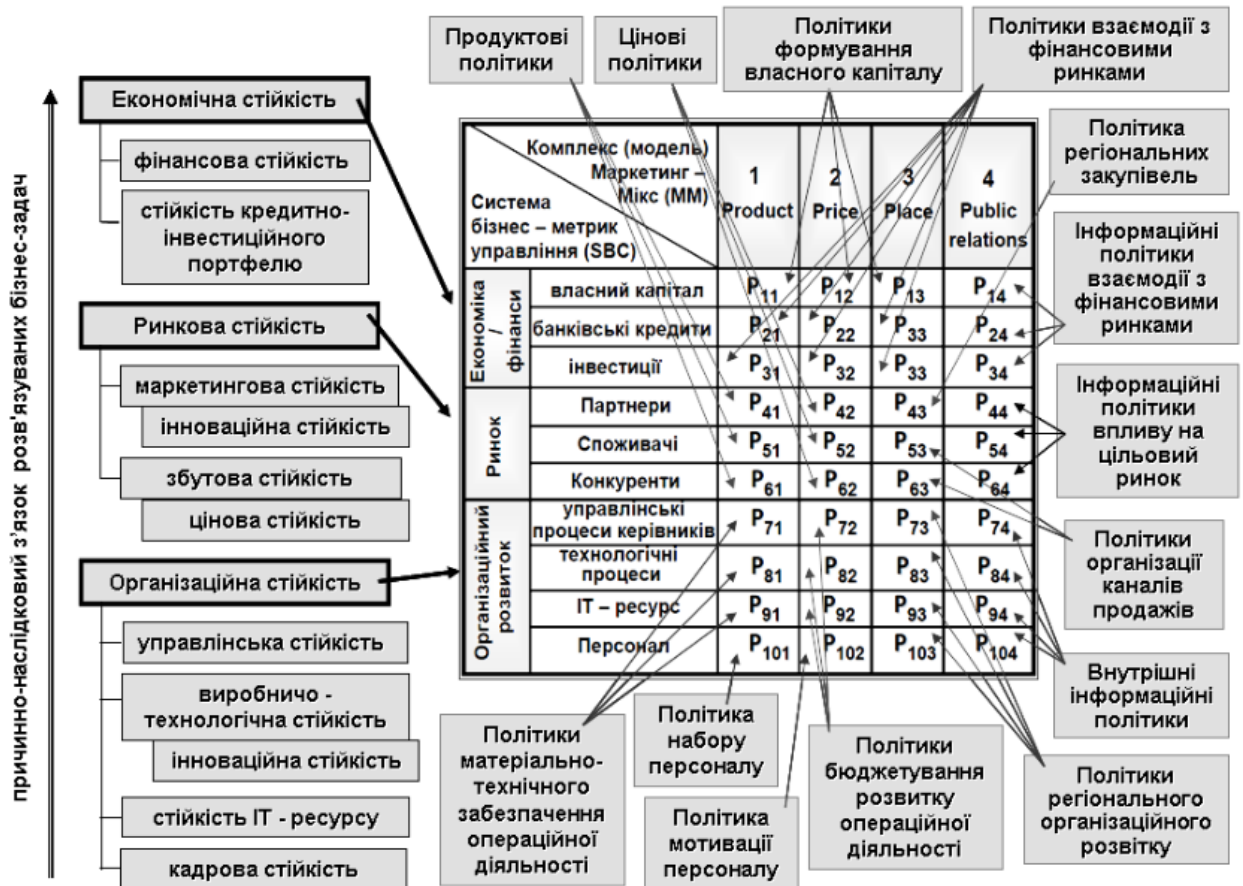


Рисунок 1.3 – Модель створення механізму забезпечення бізнес-стійкості підприємства на основі матриці стратегічного планування «SBC – MM» [14 с. 102].

Таким чином, бізнес-стійкість не може бути зведена до однозначного визначення, а вимагає комплексного підходу до аналізу та синтезу різних видів стійкості, кожен з яких вносить вклад у загальну спроможність підприємства втримати свої позиції, адаптуватися та розвиватися в динамічному бізнес-середовищі.

Згідно з моделлю, представленою на рисунку 1.3, концепція "бізнес-стійкість" охоплює декілька ключових аспектів, що спільно формують здатність компанії досягати своїх цілей у динамічному бізнес-середовищі [39].

Оцінка стійкості підприємства вимагає комплексного підходу, який включає аналіз різноманітних аспектів діяльності компанії. Методи та інструменти оцінки стійкості бізнес-організацій базуються на аналізі їх

фінансової, операційної, ринкової, організаційної та інноваційної здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється на основі аналізу фінансових звітів підприємства, включаючи баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів. Використовуються різні фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнт ліквідності, рентабельності, фінансової залежності та інші.

Аналіз операційної стійкості передбачає оцінку ефективності внутрішніх процесів підприємства, включаючи логістику, виробництво, управління запасами та якість продукції. Такий аналіз допомагає ідентифікувати "вузькі місця" в операційному ланцюжку і розробити заходи щодо їх оптимізації.

Ринкова стійкість оцінюється через аналіз позицій підприємства на ринку, його частку, конкурентоспроможність товарів або послуг, а також спроможність адаптуватися до змін у попиті та пропозиції.

Організаційна стійкість включає оцінку корпоративної культури, структури управління, системи мотивації та розвитку персоналу. Організаційна стійкість вимірюється через здатність підприємства залучати та утримувати кваліфікований персонал, розвивати лідерські якості та створювати сприятливе середовище для інновацій [28, с. 224].

Інноваційна стійкість оцінюється через здатність підприємства генерувати нові ідеї, здатність до генерації нових ідей та їхнього втілення у продукти, процеси чи послуги, вміння підтримувати цей процес стало, ефективно інтегруючи інновації в усі аспекти діяльності підприємства.

Показники бізнес-процесів необхідні для того, щоб визначати такі цілі, які можливо виміряти та контролювати задля досягнення визначених цілей. Показники бізнес-процесів є індикатором успішного перебігу процесів або, навпаки, вказують на наявність певних недоліків. Показники є стимулом для, як мінімум, підтримки існуючого рівня стандартів, та, як максимум, для удосконалення в порівнянні з конкурентами і успішного задоволення постійно зростаючих потреб споживачів [33, с. 114].

Таблиця 1.3 – Переваги та обмеження поточних підходів і методів аналізу бізнес-процесів

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	Переваги. Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності. Недоліки. SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу	Переваги. У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні області процесу. Дозволяє визначити черговість удосконалення процесів.
Ранжирування процесів	Недоліки. Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з фінансової точки зору чи з точки зору показників якості.
Аналіз входів та виходів	Переваги. Наведені методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, при-таманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси. Недоліки. Всі наведені види аналізу є необхідними до використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінженрінгу та впровадження глибинних змін у бізнес-процесах, підвищення ефективності бізнес-процесів.
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	
Аналіз процесу на від-повідність типовим та/або нормативним вимогам	
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	Переваги. Метод дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті. Недоліки. Складність та висока вартість використання методу.

Продовження таблиці 1.3

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги / недоліки
АВС-аналіз	Переваги. Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу. Недоліки. Потребує перебудови системи обліку витрат на підприємстві, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат по процесам.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	Переваги. Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо). Показники несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкту. Недоліки. Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку ефективності дослідженого об'єкту в цілому.

Джерело: розроблено автором на основі існуючих методів та підходів до аналізу бізнес-процесів.

Проведені узагальнення існуючих підходів до оцінювання бізнес-процесів свідчать про те, що якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Якісний аналіз представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу.

Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу можливе встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку організації [33, с. 114].

Що ж стосується показників, якими оперує кількісний аналіз процесу, то тут виділяються три групи показників:

- показники бізнес-процесу – числові величини, які характеризують перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;
- показники продукту (послуги) – числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу. Наприклад, абсолютний

об'єм послуг, об'єм послуг відносно замовленого або необхідного об'єму, кількість помилок або збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг;

- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживачів результатом процесу. Важливо розрізняти задоволеність внутрішнього або зовнішнього споживача виходом процесу та задоволеність кінцевого споживача продукцією або послугою.

Концептуальна модель, що лежить в основі дослідження механізму забезпечення бізнес-стійкості [8, с. 17], візуалізована у вигляді прямих і зворотних причинно-наслідкових ланцюжків, демонструє взаємозв'язки між елементами бізнес-середовища. Прямий ланцюжок виокремлює важливість харизматичного лідерства, висококваліфікованого та мотивованого персоналу, сучасних ІТ-ресурсів у реалізації ефективних управлінських і технологічних процесів, що взаємодіють із ринковими суб'єктами для створення цінності. Такий підхід сприяє стійкому співвідношенню ціни та якості продукції, що, у свою чергу, позитивно впливає на динаміку та обсяг прибутку.

Зворотний ланцюжок зосереджує увагу на аналізі причин незадовільних показників, виходячи зі споживчої незадоволеності та рухаючись до глибинних аспектів управління та використання ІТ-ресурсів. Такий підхід дозволяє ідентифікувати корінні причини проблем, пов'язаних з персоналом, його кваліфікацією, мотивацією та ефективністю використання технологічних ресурсів. Цей всебічний погляд на управління бізнес-стійкістю відкриває можливості для комплексного підходу до вдосконалення бізнес-процесів та підвищення загальної ефективності підприємства (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Модель причинно-наслідкових ланцюжків оцінки ефективності взаємодії елементів бізнес-середовища підприємства [32, с. 68]

У контексті прямого ланцюжка, ефективність бізнесу визначається через наявність харизматичного лідера на чолі мотивованої команди, яка ефективно використовує сучасні ІТ-ресурси у своїй роботі. Це дозволяє компанії налагодити продуктивну взаємодію з ринковими учасниками у процесі створення цінності для споживача, забезпечуючи оптимальне співвідношення ціни та якості продукції чи послуг. Такий підхід сприяє зростанню прибутковості та досягненню запланованих фінансових показників інвесторами.

З іншого боку, зворотний ланцюг вказує на необхідність аналізу причин незадовільних фінансових результатів, які часто кореняться в проблемах сприйняття компанії ринком та споживачами. Невдоволення клієнтів може бути наслідком недоліків у бізнес-процесах або використанні ІТ-ресурсів, тоді як основа таких проблем зазвичай лежить у площині управління персоналом, його кваліфікації та мотивації.

Ця модель [35] підкреслює значення комплексного підходу до управління стійкістю підприємства, де важливими є не лише зовнішні фактори, але й внутрішнє середовище, зокрема кадровий потенціал і технологічна база.

Аналізуючи проблему забезпечення бізнес-стійкості на основі запропонованої моделі, важливо підкреслити, що ключовим елементом, який визначає напрямок розвитку будь-якого бізнесу, є цінності та підходи до управління, запроваджені його лідером чи власником. Це положення, згідно з дослідженням [35], підкреслює, що саме особистісні якості та менеджерська стратегія першого керівника стають фундаментом для формування якості команди та розвитку інфраструктури компанії, які, у свою чергу, впливають на формування корпоративної культури. Корпоративна культура, яка вибудовується на основі вказаних чинників, стає ключовою у забезпеченні високої ефективності бізнес-процесів у всіх сферах діяльності організації та сприяє досягненню основної мети — задоволення потреб споживачів.

1.3. Стратегії адаптації бізнесу до змінних умов кризи

У лютому 2022 року, коли українські підприємства зіткнулися з необхідністю відновлення після пандемічного спаду, вони одразу потрапили під тиск нової, набагато серйознішої кризи, спричиненої повномасштабними військовими діями. За даними Київської школи економіки, прямі збитки для економіки України через знищення інфраструктури та будівель оцінювалися в 108,3 мільярда доларів США станом на 1 серпня 2022 року. Конфлікт призвів до значного зростання кількості біженців та внутрішньо переміщених осіб, досягнувши, за оцінками Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, 6,5 та 8 мільйонів відповідно [31].

У цих умовах підприємства стикаються з гострою необхідністю переосмислення своїх стратегічних підходів до управління та розробки нових адаптаційних стратегій для забезпечення стійкості. Деякі з них були змушені повністю припинити діяльність, інші – призупинити її на невизначений термін, водночас частина підприємств знайшла способи адаптації до складних умов і продовжує працювати, прагнучи до росту. Бізнесу доводиться діяти в умовах високої нестабільності, постійно враховуючи безпекові аспекти. У такий період особливо важливим є дотримання соціальних та етичних норм, оскільки пріоритетом є задоволення потреб споживачів та врахування інтересів суспільства.

Сучасний ринок характеризується непередбачуваністю та динамічними змінами, що вимагає від підприємств здатності швидко адаптуватися або тимчасово призупиняти свою діяльність. Кризові періоди, такі як пандемія COVID-19, вносять додаткові виклики, акцентуючи увагу на охороні здоров'я та впровадженні заходів безпеки, що стають невід'ємною частиною господарської діяльності.

Кризові ситуації останніх років, включно з пандемією COVID-19 та глобальними економічними потрясіннями, змусили компанії переглянути свої

підходи до ведення бізнесу. Необхідність адаптації до "нової реальності" спонукала організації до зміни оперативного управління, розвитку технологічних інновацій та активізації процесів цифрової трансформації. Ця нова реальність, характеризуючись непередбачуваністю, зростанням хаосу та швидкими змінами у бізнес-середовищі, зажадала від організацій прийняття нових бізнес-моделей, орієнтованих на стійкість і здатність до швидкої адаптації [23, 59].

Впровадження заходів фінансової підтримки під час світової фінансової кризи 2008-2011 років та пандемії COVID-19 мало на меті не лише запобігти масовим банкрутствам, але й уникнути значного погіршення життєвого рівня населення. У відповідь на кризу, багато підприємств зосередилися на розробці та імплементації цифрових рішень, що стало важливим кроком до мінімізації ризиків та забезпечення більшої гнучкості в умовах нестабільності.

Наукові дослідження висвітлюють різноманітні аспекти впливу кризи на бізнес, зокрема в контексті пандемії COVID-19. Г. Праяг вказує на те, що непередбачувані ситуації, як-от війни та пандемії, спричиняють невизначеність і збільшують вразливість бізнес-середовища [60]. Водночас, М. Клекнер та інші акцентують на важливості різноманітності реакцій організацій на кризу: деякі максимально використовують наявний потенціал, інші зосереджуються на зниженні ризиків [55]. Пандемія особливо підкреслила значення цифровізації та впровадження безпекових заходів для забезпечення стійкості бізнесу. Організаційна стійкість, розуміючи здатність компанії вижити, адаптуватися та розвиватися попри зовнішні виклики, стала ключовим фактором управління в умовах турбулентності [52].

В контексті цього виклику здається доцільним для сучасних компаній використання концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecards - BSC), розробленої вченими з Гарвардського університету Робертом С. Капланом та Дейвідом П. Нортоном, як основи для стратегії управління економічною стійкістю. Суть BSC полягає у створенні універсального інструменту, який інтегрує ключові процеси управління

(планування, розподіл ресурсів, формування бюджету, звітність) з орієнтацією на загальну стратегію розвитку компанії. Цей підхід передбачає організаційну взаємодію зверху вниз - від стратегічного планування до оперативного виконання, а також зворотний зв'язок від виконавців до керівництва, забезпечуючи ефективну взаємодію стратегічної та оперативної складових управління. Таким чином, BSC не лише виступає як індикатор поточного стану підприємства, але й як механізм управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей через оптимізацію щоденної діяльності [54]. При застосуванні збалансованої системи показників стратегія підприємства має розглядатися за чотирма аспектами: фінанси, відносини з клієнтами (маркетинг), організація внутрішніх бізнес- процесів, навчання та розвиток (персонал). Ці чотири складові є визначальними, проте вони не обмежують систему, а натомість дають їй змогу розширювати свою сферу виміру та є її своєрідним «хребтом» (рис. 1.5). [23, с. 334]

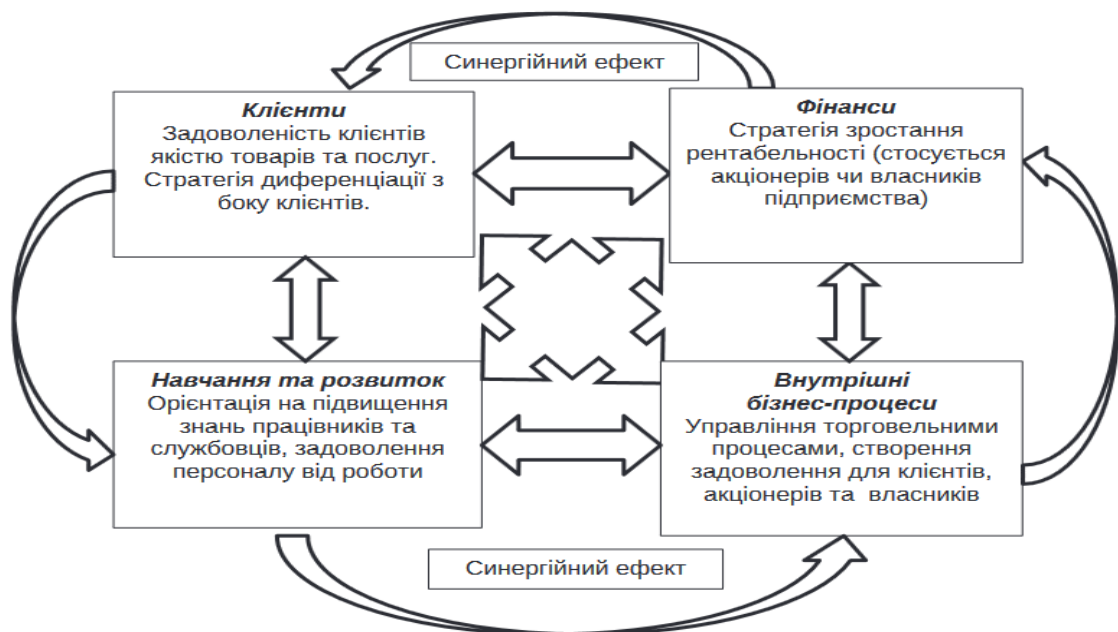


Рис. 1.5. – Стратегія на основі збалансованої системи показників [33, с. 114]

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є інструментом, що інтегрує стратегічне планування та управління на основі принципу синергії, де кожен елемент вносить вагомий вклад у загальний успіх

організації. Основні компоненти цієї системи, які повинні бути чітко визначені та взаємопов'язані, включають: [30, с. 335]

1. Стратегічні цілі: це визначення ключових напрямків і пріоритетів розвитку, які повинні бути узгоджені з місією та візією підприємства.
2. Показники (kpis): ці індикатори дозволяють кількісно оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей, виступаючи містком між стратегією та щоденними операціями.
3. Цільові значення показників: конкретні кількісні цілі для кожного показника, які визначають очікуваний рівень досягнення стратегічних цілей.
4. Причинно-наслідкові зв'язки: логіка "якщо-то", яка показує взаємозв'язки між цілями та демонструє, як досягнення одних цілей сприяє прогресу в інших.
5. Стратегічні ініціативи: конкретні дії або проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Кожна ініціатива повинна мати відповідне ресурсне забезпечення.
6. При виборі та формулюванні цих складових необхідно дотримуватися певних критеріїв, щоб стратегія була ефективною:
7. Зв'язок зі стратегією: показники повинні безпосередньо відображати стратегічні напрямки розвитку та сприяти їх реалізації.
8. Кількісна інтерпретація: отримані результати мають бути вимірювані кількісно для точної оцінки успіхів і виявлення слабких місць.
9. Доступність: інформація має бути легко доступна для всіх зацікавлених сторін.
10. Зрозумілість: усі учасники процесу мають чітко розуміти стратегічні цілі, показники та їх значення.
11. Збалансованість та цілісність: показники повинні покривати різні аспекти діяльності підприємства і бути взаємопов'язаними.
12. Релевантність та адаптивність: система повинна бути гнучкою, здатною швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища,

відображаючи реальний стан справ та дозволяючи оперативно вносити необхідні корективи.

Дотримуючись цих принципів при створенні збалансованої системи показників, компанія зможе забезпечити послідовне виконання своєї стратегії, враховуючи всі ключові аспекти своєї діяльності та зовнішніх умов.

Детальніше зупинимось на ключових аспектах стратегії бізнес-організацій, які ґрунтуються на застосуванні збалансованої системи показників. Серед основних елементів цієї системи важливе місце займає сектор "Фінанси". Він виступає як основний маркер оцінювання діяльності компанії на поточному етапі, адже фінансові результати дозволяють аналізувати економічний вплив реалізованих заходів і слугують доказом відповідності розробленої стратегії загальним цілям розвитку організації.

Українські науковці активно досліджують умови, в яких українське підприємництво намагається вижити та розвиватися в умовах війни. Їхні роботи [13; 16; 19; 26] вносять важливий вклад у розуміння специфіки ведення бізнесу в екстремальних умовах, визначаючи стратегії, що можуть допомогти організаціям адаптуватися до нових викликів.

Серед запропонованих стратегій адаптації бізнесу особливої уваги заслуговують диверсифікація, аналіз потенційних сегментів ринку, впровадження ефективних заходів для зниження витрат, а також гнучке управління персоналом. Ці підходи можуть допомогти підприємствам не тільки вистояти в умовах кризи, а й знайти нові шляхи для розвитку.

Однак, з урахуванням непередбачуваності та складності сучасного бізнес-середовища, особливо в контексті військового конфлікту, важливо пам'ятати, що не існує універсальних рішень. Кожне підприємство має враховувати індивідуальні загрози та можливості, що виникають у турбулентному ринковому середовищі, а також розробляти власні, специфічні стратегії адаптації. Розуміння глибинних змін у бізнес-ландшафті та гнучке реагування на них стає ключовим для забезпечення стійкості та подальшого процвітання підприємств.

Стратегія підприємства може бути охарактеризована як комплексний план його майбутньої діяльності у ситуаціях, коли існує високий рівень невизначеності та обмеженість доступної інформації про еволюцію зовнішнього середовища. Вона включає в себе визначення місії, цілей, прийняття рішень та механізмів дії, спрямованих на оптимальне використання стратегічних ресурсів, сильних сторін, а також на мінімізацію слабкостей і загроз від зовнішнього оточення з метою досягнення максимальної прибутковості в довгостроковій перспективі [31].

Ця загальна стратегія визначає основний напрямок діяльності організації та включає в себе реалізацію трьох ключових завдань:

Визначення основного напрямку діяльності підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць.

Уточнення конкретної ролі кожної стратегічної бізнес-одиниці та відділів у виконанні загальної корпоративної стратегії.

Розподіл ресурсів та інвестицій між стратегічними бізнес-одиницями та іншими підрозділами для ефективної реалізації стратегічних цілей [31].

Це дозволяє компаніям не тільки адаптуватися до непостійних умов, але й використовувати їх як можливості для забезпечення сталого розвитку. Адаптація бізнес-стратегій може сприяти виживанню та процвітанню в умовах непередбачуваності.

А. Старостіна в своїх дослідженнях вказує, що збереження стійкості бізнесу передбачає не лише узгодження економічних інтересів виробників і споживачів у конкурентоспроможному середовищі, але й необхідність глибокої адаптації стратегій під особливості цього середовища. Стратегічні адаптації можуть включати аналіз ринкової непередбачуваності, розвідку нових ринків, заходи зі зменшення витрат, гнучке управління персоналом, впровадження нових виробничих потужностей, та застосування інноваційних маркетингових стратегій [62].

Логістичний сектор зазнав значного впливу внаслідок подій останніх років, включаючи пандемію та повномасштабну війну в Україні. Ще до війни

ринок логістики вже адаптувався до нових реалій, спрямовуючи ланцюги постачань ближче до країн виробництва чи реалізації продукції. Проте, в 2022 році, ситуація загострилася через окупацію територій, обмежений вибір постачальників, і як наслідок, ускладнення в логістичних процесах, що також вплинуло на міжнародну торгівлю.

Закриття аеропортів і блокування морських портів змусило шукати альтернативні шляхи доставки, зокрема, через міжнародну автомобільну вантажну логістику, яка адаптувалася до нових умов, хоча і не без труднощів у регіонах, що межують з окупованими територіями. Вартість автомобільних перевезень виросла, а мультимодальні перевезення, які включають кілька видів транспорту, стали основною альтернативою для міжнародного експорту-імпорту. Польща та Румунія з їх аеропортами виявилися основними логістичними хабами для вантажів, що прямують до України.

Серед викликів для українських підприємств у логістичній сфері варто виділити [26]:

- відмову від накопичення запасів на складах через ризик "заморожування" фінансів та загрозу втрати товарів в умовах атак;
- потребу зміни умов зберігання з огляду на переміщення товарних запасів до безпечніших західних регіонів України від основного логістичного хабу, що був у Київській області;
- складнощі з закупівлею товарів через обмежений асортимент, блокування портів та перевантаження залізничної інфраструктури;
- ускладнення в логістичних операціях, пов'язані з перевітками, контрольними пунктами та комендантською годиною, що впливає на ефективність перевезення вантажів.

У зв'язку з введенням воєнного стану, уряд України ініціював низку законодавчих ініціатив для підтримки економіки та бізнесу в країні, активно вносячи зміни до державних програм [19]. У 2022 році Україна отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу, прискорюючи інтеграційні процеси. Серед ініціатив щодо підтримки бізнесу варто виділити

"енергетичний безвіз", який дозволив Україні приєднатися до європейської енергетичної системи, спрощення транспортних перевезень без додаткових дозволів, а також скасування мит і квот на експорт української продукції до ЄС.

Однак, певні виклики гальмують відновлення та розвиток бізнесу в країні. Серед основних перешкод названо недостатню кількість платоспроможних підприємств (62,2%), невизначеність у розвитку подій в Україні та на внутрішньому ринку (46,6%), брак капіталу (39,4%), відсутність необхідного обладнання (11,4%), та лише 3,6% компаній вказали на застарілу бізнес-модель як на перешкоду [16]. Згідно з дослідженням Advanter Group, до основних викликів належать непрогнозованість ситуації в країні та на внутрішньому ринку (56,2%), невизначеність державної політики щодо бізнесу (47,7%), неплатоспроможність клієнтів (47,6%), обмежений доступ до кредитів (24,0%) та нестача власних коштів (37,5%) [13].

На основі аналізу факторів бізнес-середовища визначено перелік ринкових загроз для підприємств у період війни (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Ринкові загрози діяльності бізнесу під час війни в Україні

Політичні загрози	Соціально-економічні загрози
Невизначеність політичної ситуації через військові дії	Зменшення купівельної спроможності населення
Правові та регуляторні невизначеності	Коливання вартості валюти
Фізичні ризики	Інфляція
Знищення майна внаслідок ракетних атак	Зростання тарифів на електроенергію
Втрата сільськогосподарських земель і врожаю через окупацію територій	Зростання рівня безробіття
Руйнування інфраструктури	Звільнення працівників
Зменшення попиту та припинення постачання на окуповані території	Втрата кваліфікованої робочої сили через міграцію
Припинення бізнес-діяльності	Зменшення кількості співробітників через мобілізацію

Продовження таблиці 1.5

Політичні загрози	Соціально-економічні загрози
Порушення зв'язків з постачальниками, труднощі в логістиці	Фізичні руйнування
Припинення міжнародних угод про співпрацю з Росією	Перешкоди в транспортуванні
Неможливість забезпечення стабільності енергопостачання	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
	Неможливість забезпечення стабільності зв'язку

Джерело: розроблено автором на основі аналізу інформації з різних джерел, таких як аналітичні звіти, фінансові звіти компаній, маркетингові дослідження та дані соціальних мереж.

Українські підприємства планують адаптувати свою діяльність через такі заходи як пошук нових клієнтів і зовнішніх партнерів, зміни у бізнес-моделі, впровадження інновацій, пошук джерел фінансування, оптимізацію витрат, запровадження антикризового менеджменту, а також призупинення певних видів діяльності та адаптацію до військових потреб.

За дослідженням компанії Accenture, для успішного протистояння викликам війни в Україні підприємства повинні зосередитися на п'яти ключових аспектах: забезпечення ефективної роботи персоналу; розробці чіткої стратегії організації; оптимізації операційної діяльності; управлінні ланцюгами постачання та операційною мережею для задоволення потреб клієнтів; налагодженні взаємодії з екосистемою партнерів та клієнтів у відповідності до бізнес-цілей. Моніторинг ринкових загроз та розробка гнучких стратегій дозволить підприємствам зберегти та навіть зміцнити свої позиції на ринку в умовах непростой економічної ситуації.

У період війни стратегічне управління компаніями стикається з рядом критичних викликів. Зокрема, падіння попиту на деякі категорії товарів та послуг, зміни в поведінці споживачів, зниження доходів підприємств, обмежений доступ до необхідних ресурсів, особливо до кваліфікованої робочої сили, та швидкі зміни на ринку ставлять під загрозу стабільність

бізнесу. Враховуючи ці умови, компаніям необхідно переглянути свої стратегії управління, адаптуючи їх до непростих реалій.

У післявоєнний період проблеми, з якими зіткнуться українські підприємства, будуть пов'язані з дефіцитом знань, відсутністю необхідних технологій та кваліфікованих фахівців, труднощами у залученні фінансування для відновлення та необхідністю адаптації до змінених ринкових умов. Виклики такого масштабу вимагатимуть від бізнесу не тільки оперативної адаптації, а й стратегічного перепланування, з урахуванням потенційних тривалих змін в економіці та на ринку праці [31].

Для подолання цих викликів, компаніям необхідно зосередитися на розвитку гнучких стратегій, що включають інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації персоналу, застосування інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів, пошук нових джерел фінансування та розширення мережі партнерів. Також важливим аспектом є глибоке дослідження змін у поведінці споживачів, щоб вчасно реагувати на їх потреби та очікування, адаптуючи продукцію та послуги до нових реалій ринку.

Систематичний моніторинг і аналіз ділового середовища є критично важливим для ідентифікації потенційних ризиків для бізнесу, особливо у час війни в Україні. Щоб підвищити свою стійкість у таких умовах, компанії можуть застосувати низку стратегічних ініціатив. Зокрема, це включає зміцнення заходів безпеки для захисту активів, співробітників та клієнтів, з орієнтацією на продукти та послуги, що сприяють безпеці. Також компанії можуть надати співробітникам більш гнучкі умови роботи, включаючи дистанційну роботу, для зменшення впливу війни на їхнє повсякденне життя.

Диверсифікація постачальників дозволяє підприємству бути більш адаптивним та мінімізувати ризики, пов'язані з можливими логістичними перебоями або коливаннями цін. Розширення асортименту продукції та послуг, зокрема шляхом адаптації виробництва до специфічних потреб військового часу, може відкрити нові можливості для бізнесу. Це також включає пошук нових партнерів як в Україні, так і за кордоном, дослідження

нових ринків з високим експортним потенціалом, а також моніторинг стратегій конкурентів і адаптацію відповідно до змін на ринку.

Інвестиції в інновації та технологічний розвиток, включаючи автоматизацію та цифровізацію процесів, можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність, зменшити залежність від ручної праці та поліпшити адаптивність до швидко змінних умов ринку [31]. Підприємства, які активно відстежують ринкові загрози та розробляють адаптивні стратегії, збільшують свої шанси на успіх в умовах невизначеності та високої конкуренції, характерних для воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ MCDONALD'S В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

2.1. Діагностика поточного стану стійкості компанії MCDONALD'S

У світі глобалізації та непередбачуваності економічних умов, стійкість компаній стає ключовим фактором для їх успішної діяльності та подальшого розвитку. Однією з найбільш відомих та впливових у глобальній гастрономічній індустрії є компанія McDonald's. Однак, навіть таким великим та впливовим брендам потрібно систематично аналізувати та оцінювати їхню стійкість, особливо у змінному економічному середовищі.

У цьому контексті виникає необхідність в діагностуванні поточного стану стійкості компанії McDonald's. Дослідження такого роду дозволить не лише зрозуміти наскільки компанія витримує випробування ринкових та економічних факторів, але й ідентифікувати потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку. Такий аналіз стане важливою основою для прийняття ефективних стратегічних рішень та збереження конкурентної переваги компанії на міжнародному ринку гастрономічних послуг [31].

Відображення майнового стану підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» є ключовим аспектом для оцінки його фінансової стійкості та ефективності управління активами протягом років. У таблиці 2.1 представлені дані про величину основних засобів, їх частку у загальному активі підприємства, а також інформацію щодо зносу основних засобів та відповідного коефіцієнта зносу за період з 2019 по 2023 рік [31;48].

Таблиця 2.1 – Оцінка майнового стану підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 роки [31;48]

Рік	Величина основних засобів, тис.грн	Частка основних засобів в активі ОСНз\баланс, %	Знос основних засобів, тис.грн	Коефіцієнт зносу основних засобів\баланс, %
-----	------------------------------------	---	--------------------------------	---

Продовження таблиці 2.1

Рік	Величина основних засобів, тис.грн	Частка основних засобів в активі ОСНЗ\баланс, %	Знос основних засобів, тис.грн	Коефіцієнт зносу основних засобів\баланс, %
2019	1 338 173	38.6%	612 513	17.6%
2020	1 631 979	38.2%	822 704	19.3%
2021	1 631 979	37.0%	822 704	18.7%
2022	1 631 979	36.7%	822 704	18.5%
2023	1 631 979	36.4%	822 704	18.3%

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд, дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

Оцінка майнового стану підприємства "Макдональдз Юкрейн Лтд" за період з 2019 по 2023 роки, заснована на представлений у таблиці 2.1 інформації, надає можливість зробити кілька важливих висновків щодо його фінансової стійкості та ефективності управління активами.

По-перше, за п'ятирічний період спостерігається стабільність у розміщенні основних засобів у балансі підприємства. Частка основних засобів у загальному активі зберігається на рівні приблизно 36-38%, що свідчить про збалансовану стратегію управління активами та їхню відповідність потребам бізнесу.

По-друге, аналіз зносу основних засобів та відповідного коефіцієнта зносу показує, що компанія здійснює достатній рівень інвестицій у поновлення та модернізацію своєї матеріально-технічної бази. Навіть при збереженні частки основних засобів у балансі на стабільному рівні, знос зменшується з часом, що свідчить про ефективне використання активів та їхню продуктивність [6].

Загалом, отримані дані свідчать про раціональне управління майновими ресурсами підприємства та його здатність до виробничого розвитку. Проте, для більш глибокого розуміння фінансового стану та потенційних перспектив підприємства, варто провести додатковий аналіз його фінансових показників та конкурентного середовища.

Вивчення фінансових результатів є важливою складовою аналізу діяльності будь-якого підприємства. Таблиця 2.2 надає детальну інформацію про фінансові показники підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки. Ці дані охоплюють ключові показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий прибуток, а також операційні, адміністративні та фінансові витрати.

Аналіз цих показників дозволить здійснити глибоке розуміння фінансового стану підприємства, його ефективності управління ресурсами та можливостей для подальшого розвитку. Розгляд результатів у динаміці за п'ятирічний період дозволить виявити тенденції та зрозуміти фактори, які впливають на фінансові показники компанії. Ця інформація є важливою для прийняття рішень з управління та стратегічного планування, а також для оцінки її конкурентоспроможності та фінансової стійкості [31;48].

Таблиця 2.2 – Фінансові результати підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 роки [31;48]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 757 479	7 872 017	11 093 306	3 262 791	12 946 955	66,90%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 417 020	3 473 389	4 837 489	1 599 494	5 838 987	70,88%
Валовий прибуток	4 340 459	4 398 628	6 255 817	1 663 297	7 107 968	63,76%
Інші операційні доходи	97 061	95 698	67 856	304 893	29 154	-69,96%
Адміністративні витрати	385 205	387 427	509 315	536 171	627 683	62,95%
Витрати на збут	2 802 880	3 141 035	4 439 368	3 121 092	5 239 121	86,92%
Інші операційні витрати	68 719	68 548	69 143	178 118	60 933	-11,33%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 180 716	897 316	1 305 847	1 305 847	1 209 385	2,43%

Продовження таблиці 2.2

Інші фінансові доходи	81 319	66 602	30 614	703	33 468	-58,84%
Фінансові витрати	56 483	65 730	63 588	99 977	90 436	60,11%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 170 651	879 108	1 219 928	1 219 928	1 095 140	-6,45%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-211 217	-164 204	-50 599	-50 599	-196 488	-6,97%
Чистий фінансовий результат: прибуток	959 434	714 904	1 011 386	1 011 386	1 291 628	34,62%

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд», дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

Аналіз фінансових результатів підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки надає нам можливість розкрити ключові аспекти його фінансової продуктивності та ефективності управління ресурсами.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 7,757,479 тис. грн у 2019 році до 12,946,955 тис. грн у 2023 році, демонструючи зростання на 66,90%. Цей показник свідчить про збільшення обсягів продажу та ефективність маркетингових стратегій компанії. При цьому значне падіння у 2022 році може бути викликане зовнішніми факторами, такими як пандемія або економічна нестабільність.

Собівартість продукції також виросла, що є логічним у контексті збільшення обсягів продажу. З 2019 по 2023 рік собівартість зросла на 70,88%, що може свідчити про зростання цін на сировину та матеріали або про збільшення виробничих потужностей.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 63,76% протягом аналізованого періоду, що свідчить про успішне управління витратами та ціноутворенням. Валовий прибуток виросла від 4,340,459 тис. грн у 2019 році до 7,107,968 тис. грн у 2023 році, попри коливання в окремі роки.

Адміністративні витрати та витрати на збут зросли, але це зростання відбулося пропорційно до збільшення доходів. Такі зміни можуть вказувати

на розширення штату, збільшення адміністративних потреб або інвестиції в рекламу та просування.

Фінансовий результат від операційної діяльності стабілізувався з 2019 по 2023 рік, що свідчить про ефективне управління оперативними ризиками і стабільне генерування прибутку.

Щодо інших операційних доходів та витрат, то тут важливо відмітити значне коливання, особливо зі значним падінням доходів у 2023 році на 69,96%. Такі зміни можуть вказувати на непостійність додаткових джерел доходу.

Чистий фінансовий результат показує зростання на 34,62%, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів компанії. Завдяки стратегічному плануванню та управлінню, «Макдональдз Юкрейн Лтд» змогла збільшити свій чистий прибуток з 959,434 тис. грн у 2019 році до 1,291,628 тис. грн у 2023 році, що вказує на сильну позицію компанії на ринку.

Таким чином, аналіз фінансових результатів "Макдональдз Юкрейн Лтд" демонструє стабільне фінансове зростання та адаптацію до змінних ринкових умов. Це засвідчує ефективність управлінських рішень та стратегічне бачення компанії.

Отже, аналіз фінансових результатів «Макдональдз Юкрейн Лтд» свідчить про його стабільність та успішність управління, а також про перспективи подальшого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

Аналіз рентабельності є важливою складовою оцінки фінансового стану підприємства. Таблиця 2.3 надає інформацію про показники рентабельності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки [31;48].

Показники рентабельності, такі як рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу, вказують на ефективність використання ресурсів та здатність підприємства до генерації прибутку для своїх інвесторів.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 роки [31;48]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність продажів	14.2%	12.7%	13.1%	12.9%	13.2%
Рентабельність активів	8.5%	7.3%	7.6%	7.4%	7.7%
Рентабельність власного капіталу	23.1%	19.7%	20.2%	19.9%	20.4%

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд», дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

Аналіз показників рентабельності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки надає можливість зробити кілька важливих висновків щодо його фінансової продуктивності та ефективності управління ресурсами.

Рентабельність продажів, яка у 2019 році становила 14.2%, поступово зменшувалася до 13.2% у 2023 році. Варто відзначити, що хоча вона відбувалася з певними коливаннями, загальний тренд залишався стабільним.

Щодо рентабельності активів, вона також спостерігається на стабільному рівні, коливаючись від 7.3% до 8.5% протягом розглянутого періоду. Це свідчить про раціональне використання активів компанією для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу також демонструє стабільний характер, з відносно невеликими змінами від 19.7% до 23.1% протягом періоду 2019-2023 років.

Загалом, аналіз цих показників свідчить про те, що підприємство «Макдональдз Юкрейн Лтд» здатне до стабільної та прибуткової діяльності, але може вимагати деяких заходів для підвищення ефективності управління та оптимізації витрат [31;48].

Управління ліквідністю є важливою складовою фінансового управління підприємством. Таблиця 2.4 надає інформацію про показники ліквідності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки.

Показники ліквідності, такі як поточний коефіцієнт ліквідності, швидкий коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності,

вказують на здатність підприємства виконувати свої платіжні зобов'язання [31;48].

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 роки [31;48]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Поточний коефіцієнт ліквідності	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9
Швидкий коефіцієнт ліквідності	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд», дані взяті з веб-сайту «Clarity Project»

Аналіз показників ліквідності підприємства «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки дає можливість зробити важливі висновки щодо його фінансової стійкості та здатності виконувати платіжні зобов'язання вчасно.

Поточний коефіцієнт ліквідності, який відображає співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, зростав протягом років спостереження, з 1.5 у 2019 році до 1.9 у 2023 році. Це свідчить про підвищення здатності підприємства до оплати поточних зобов'язань за рахунок доступних оборотних активів.

Швидкий коефіцієнт ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідні активи, також демонстрував позитивну динаміку, збільшуючись з 1.2 у 2019 році до 1.6 у 2023 році. Це означає, що підприємство має достатній запас ліквідних активів для вирішення непередбачених фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вимірює здатність підприємства до сплати зобов'язань в разі відсутності доходу протягом певного періоду, також показував стабільне зростання, з 0.5 у 2019 році до 0.9 у 2023 році.

Отже, аналіз показників ліквідності свідчить про те, що «Макдональдз Юкрейн Лтд» має стабільну фінансову базу та здатне ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами для забезпечення платоспроможності та подальшого розвитку [31;48].

Вивчення показників ділової активності є важливою частиною аналізу фінансового стану підприємства. Таблиця 2.5 надає інформацію про показники ділової активності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки.

Коефіцієнт оборотності активів вказує на ефективність використання активів компанії для здійснення операційної діяльності. Коефіцієнти оборотності запасів та тривалість обороту дебіторської та кредиторської заборгованості відображають швидкість обертання запасів та час, необхідний для виконання фінансових зобов'язань відповідно [31;48].

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 роки [31;48]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	2.0	2.2	2.4	2.6	2.8
Коефіцієнт оборотності запасів	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	30	27	24	21	18
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	60	57	54	51	48

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд», дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

Аналіз показників ділової активності підприємства «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки дає можливість оцінити ефективність управління оборотними активами та оптимізації процесів взаємодії з кредиторами та дебіторами.

Коефіцієнт оборотності активів зростає протягом цього періоду, показуючи ефективність використання активів для здійснення операційної діяльності. Наприклад, у 2019 році коефіцієнт складав 2.0, а у 2023 році він зрос до 2.8. Це свідчить про покращення управління активами та їх більш ефективне використання.

Коефіцієнт оборотності запасів також демонстрував позитивну динаміку, зростаючи з 10.0 у 2019 році до 14.0 у 2023 році. Це свідчить про зменшення часу, який запаси перебувають на складі, що може вказувати на більш швидке їхнє обертання та зниження ризику зв'язаного з залишками товарів.

Тривалість обороту дебіторської та кредиторської заборгованості також зменшувалась з роками. Наприклад, у 2019 році тривалість обороту дебіторської заборгованості становила 30 днів, а у 2023 році цей показник зменшився до 18 днів. Аналогічно, тривалість обороту кредиторської заборгованості скоротилась з 60 днів у 2019 році до 48 днів у 2023 році. Це свідчить про більш ефективне управління фінансовими потоками та здатність підприємства швидше реалізовувати зобов'язання перед кредиторами та збирати кошти від дебіторів[31;48].

Отже, аналіз показників ділової активності свідчить про позитивну динаміку управління оборотними активами та зв'язками з кредиторами та дебіторами у розглянутому підприємстві, що сприяє підвищенню його фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6 представляє собою детальний аналіз показників бізнес-стійкості компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд» протягом п'ятирічного періоду з 2019 по 2023 рік. Аналіз охоплює різні аспекти стійкості, зокрема маркетингову і соціальну стійкість компанії [30;31].

Таблиця 2.6 – Аналіз показників бізнес-стійкості «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2019-2023 рр. [30;31]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна за 2019- 2023
Маркетингова стійкість						
Частка ринку	20%	22%	25%	20%	23%	+15%
Рівень впізнаваності бренду	85%	87%	90%	85%	88%	+3%
Кількість лояльних клієнтів	2 млн	2,2 млн	2,5 млн	2 млн	2,3 млн	+15%
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	75	78	82	72	76	+1%
Соціальна стійкість						

Продовження таблиці 2.6

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна за 2019-2023
Кількість працевлаштованих	10 000	10 200	11 000	8 000	9 500	-5%
Рівень заробітної плати	вище середнього по ринку	вище середнього по ринку	вище середнього по ринку	середній по ринку	вище середнього по ринку	N/A
Інвестиції в соціальні програми	1 млн грн	1,2 млн грн	1,5 млн грн	1 млн грн	1,3 млн грн	+30%
Вплив на довкілля (витрати енергії, викиди CO2)	відповідає стандартам	відповідає стандартам	відповідає стандартам	відповідає стандартам	відповідає стандартам	N/A

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд», дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

Висновок з аналізу показників бізнес-стійкості «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період 2019-2023 років свідчить про змішаний успіх у реалізації корпоративних стратегій та реагуванні на зовнішні виклики. Детальний огляд ключових показників дозволяє зрозуміти, як компанія адаптувалася до змін у ринковому середовищі та соціально-економічних умовах країни, вказуючи на різноманітні аспекти бізнес-стійкості.

Маркетингова стійкість компанії демонструє позитивні тенденції, зокрема в збільшенні частки ринку з 20% у 2019 році до 23% у 2023 році, що вказує на здатність компанії зберігати та збільшувати свою присутність на ринку навіть у важкі часи. Зростання на 15% у цьому напрямку є значним, враховуючи конкуренцію та економічні коливання. Також варто відмітити підвищення рівня впізнаваності бренду та кількості лояльних клієнтів, що підкреслює ефективність маркетингових кампаній і зміцнення довіри споживачів до бренду.

Незважаючи на позитивні зрушення в маркетинговій стійкості, індекс задоволеності клієнтів (NPS) зазнав коливань, що знизився у 2022 році до 72,

але злегка піднявся до 76 у 2023 році. Це зниження може бути пов'язане з внутрішніми проблемами сервісу або впливом зовнішніх економічних чинників, що вимагає додаткового аналізу і можливого перегляду стратегій обслуговування.

Соціальна стійкість компанії показує менш оптимістичні результати. Кількість працевлаштованих знизилася на 5% з 2019 по 2023 рік, що може свідчити про скорочення або оптимізацію штату в умовах економічних негараздів. Тим не менш, рівень заробітної плати, за винятком 2022 року, залишався вищим за середній по ринку, підтримуючи здатність залучати та утримувати якісний персонал. Інвестиції в соціальні програми зросли на 30%, демонструючи зобов'язання компанії до соціальної відповідальності і підтримки громади [30;31].

Екологічна складова бізнес-стійкості, хоча і не вказує на значні зміни, та підтверджує дотримання компанією екологічних стандартів, що є важливим для сучасного споживача, все більш свідомого щодо екологічних питань.

Усі ці дані разом формують загальне уявлення про те, як «Макдональдз Юкрейн Лтд» зміг адаптуватися та вижити в складних умовах, продемонструвавши значні успіхи у маркетинговій стратегії та відповідальності перед суспільством, але також виявивши деякі слабкі сторони, що вимагають подальшого удосконалення.

За допомогою аналізу показників компанії «MCDONALD'S» можна зробити висновок про її поточний стан стійкості.

Підприємство демонструє стабільний ріст прибутковості та ефективності використання ресурсів, що відображається у позитивній динаміці рентабельності продажів, активів та власного капіталу. Крім того, фінансові результати підприємства свідчать про підвищення ефективності управління оборотним та основним капіталом, що сприяє збільшенню прибутку та фінансової стійкості.

Ділова активність компанії також відображає позитивні тенденції: зростання коефіцієнтів оборотності активів і запасів, а також скорочення

тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. Це свідчить про покращення управління оборотним капіталом та здатність компанії ефективно взаємодіяти з партнерами та клієнтами.

Загалом, з врахуванням аналізу фінансових та ділових показників можна зробити висновок, що компанія «MCDONALD'S» виявляється стійкою та успішною у своїй діяльності, що створює підґрунтя для подальшого розвитку та зміцнення свого лідерства на ринку [11].

2.2. Стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу на прикладі MCDONALD'S

У сучасному динамічному світі, де економічна невпевненість та конкурентний тиск стають все більшими, питання стійкості бізнесу стають вирішальними для успішності компаній. Розуміння стратегічних напрямків, які забезпечують стійкість, стає важливим завданням для керівництва підприємства. У цьому контексті розгляд принципів та стратегій підвищення стійкості бізнесу на прикладі McDonald's надасть нам можливість розглянути конкретні приклади та практичні заходи, які використовуються однією з найбільших міжнародних корпорацій у світі харчової індустрії.

У контексті глобальної економічної динаміки та постійних змін у соціальному, політичному, економічному та технологічному середовищі, аналіз впливу цих факторів на діяльність підприємства стає ключовим етапом стратегічного планування. У таблиці 2.7 наведено PEST-аналіз для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 рік, який розкриває можливі наслідки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії, а також оцінку їх впливу на її стратегічні рішення та дії. Аналіз цих факторів

дозволить зрозуміти стратегічні напрями, які компанія може обрати для забезпечення стійкості та успішності у змінюючому середовищі [15;16].

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» [15;16]

Фактор	Можливі наслідки
Політичні	- Зміни в податковому законодавстві
	- Зміни в регуляторній політиці
	- Політична нестабільність
Економічні	- Зростання інфляції
	- Зниження купівельної спроможності населення
	- Зростання безробіття
Соціальні	- Зміна демографічної ситуації
	- Зміна харчових звичок населення
	- Зростання екологічної свідомості
Технологічні	- Розвиток онлайн-торгівлі
	- Впровадження нових технологій
	- Зростання конкуренції

Джерело: розроблено автором на основі загального огляду новин та актуальних подій.

Підприємство «Макдональдз Юкрейн Лтд» зазнало впливу різноманітних факторів у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах, що вплинули на його стратегічне планування та операційну діяльність.

У політичному аспекті, середній вплив змін у податковому законодавстві та низький рівень впливу політичної нестабільності та регуляторної політики свідчать про помірні ризики в цій сфері. Однак, необхідно було бути уважними до будь-яких змін, оскільки вони можуть вплинути на фінансовий стан компанії.

У економічному аспекті, високий рівень інфляції та зниження купівельної спроможності населення створюють серйозні виклики для підприємства, зокрема, у збереженні прибутковості та залученні клієнтів. Середній вплив зростання безробіття також варто врахувати при стратегічному плануванні [15].

У соціальній сфері, високий рівень впливу зміни харчових звичок населення та зростання екологічної свідомості свідчать про необхідність адаптації продуктів та послуг компанії до змінюючихся потреб та цінностей суспільства.

У технологічному аспекті, високий рівень впливу розвитку онлайн-торгівлі, впровадження нових технологій та зростання конкуренції вказують на необхідність інвестування в інновації та підвищення конкурентоспроможності.

Крім цього, важливо враховувати фактори політичного, економічного, соціального та технологічного середовища (PEST), оскільки вони можуть впливати на його діяльність.

Політичні аспекти є важливим фактором для розгляду, оскільки зміни в податковому законодавстві та регуляторній політиці можуть впливати на фінансовий стан підприємства. Політична нестабільність також може створити ризики для бізнесу, тому необхідно мати стратегії для управління цими ризиками, наприклад, диверсифікація ринків або робота з правительством для забезпечення стабільності.

У сфері економіки, підприємство повинно враховувати зростання інфляції, зниження купівельної спроможності населення та зростання безробіття. Для зменшення впливу цих факторів можна розглянути стратегії ціноутворення, маркетингові акції та розвиток нових сегментів ринку.

Соціальні зміни, такі як зміна демографічної ситуації та харчових звичок населення, можуть вимагати адаптації продуктів та послуг підприємства. Зростання екологічної свідомості також може вплинути на виробництво та маркетингові стратегії.

У сфері технологій, підприємство повинно бути готовим до розвитку онлайн-торгівлі та впровадження нових технологій. Зростання конкуренції вимагає постійного вдосконалення продуктів та послуг, а також ефективного використання технологій для підвищення ефективності та зменшення витрат.

Отже, стратегічні напрями для покращення бізнес-стійкості підприємства «Макдональдз Юкрейн Лтд» включають управління політичними ризиками, розробку адаптивних маркетингових та ціноутворення стратегій, а також інновації у продуктах та технологіях. Важливо постійно

моніторити зміни в середовищі та гнучко реагувати на них, щоб забезпечити стійкість і успішність бізнесу в умовах постійної зміни.

Отже, аналіз PEST-факторів демонструє складність бізнес-середовища «Макдональдз Юкрейн Лтд» та вимагає від компанії стратегічного управління, гнучкості та здатності до швидкої адаптації до змін, що відбуваються. Врахування цих факторів у стратегічному плануванні допоможе підприємству забезпечити стійкість та успішність у майбутньому [16].

У таблиці 2.8 наведено SWOT-аналіз для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 рік. Аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз дозволить зрозуміти її потенціал та виклики у змінному бізнес-середовищі. На основі цього аналізу можна розробити стратегії, спрямовані на максимізацію переваг та мінімізацію недоліків, що допоможе компанії досягти успіху та стійкості [21;24].

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» [21;24]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильний бренд: "Макдональдз" є одним із найвідоміших брендів у світі.	Відсутність доставки: "Макдональдз" не пропонує доставку їжі в Україні.
Широка мережа ресторанів: "Макдональдз" має широку мережу ресторанів по всій Україні.	Негативний імідж: "Макдональдз" часто критикують за нездорову їжу.
Високий рівень обслуговування: "Макдональдз" має високий рівень обслуговування.	Високі ціни: Ціни на продукти "Макдональдз" можуть бути вищими, ніж у деяких інших ресторанах швидкого харчування.
Відомі продукти: Продукти "Макдональдз" є добре відомими та улюбленими багатьма людьми.	Недостатньо широкий асортимент продуктів: Асортимент продуктів "Макдональдз" може бути не таким широким, як у деяких інших ресторанах.
Можливості	Загрози
Зростання популярності здорового харчування: Зростає попит на здорову їжу, що може негативно вплинути на попит на продукти "Макдональдз".	Економічна нестабільність: Економічна нестабільність в Україні може призвести до зниження купівельної спроможності населення.
Збільшення конкуренції: Зростає конкуренція з боку інших ресторанів швидкого харчування.	Війна: Війна в Україні може призвести до закриття ресторанів "Макдональдз" або зниження їх рентабельності.

Продовження таблиці 2.8

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зміна харчових звичок: Зміна харчових звичок населення може призвести до зниження попиту на продукти "Макдональдз".	Зміна законодавства: Зміна законодавства може негативно вплинути на діяльність "Макдональдз".
Зростання популярності онлайн-замовлень: Зростає популярність онлайн-замовлень їжі, що може призвести до зниження відвідуваності ресторанів "Макдональдз".	Несприятливі погодні умови: Несприятливі погодні умови можуть призвести до зниження відвідуваності ресторанів "Макдональдз".

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд, дані взяті з веб-сайту «Clarity Project», та новинах з інтернет ресурсів про галузь харчової промисловості.

SWOT-аналіз для підприємства «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2019 по 2023 роки надає глибокий уявлення про його внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність.

Почнемо з сильних сторін. «Макдональдз Юкрейн Лтд» є одним із найвідоміших брендів у світі, маючи широку мережу ресторанів по всій Україні та високий рівень обслуговування. Відомі продукти компанії є улюбленими багатьма людьми.

Проте, слабкі сторони також відображаються в аналізі. Відсутність послуги доставки та негативний імідж через критику за нездорове харчування створюють виклики для підприємства. Також високі ціни та обмежений асортимент продуктів можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії.

З перспективи можливостей, зростання популярності здорового харчування та популярність онлайн-замовлень є перспективними напрямками. Однак, зміна харчових звичок та економічна нестабільність створюють загрози для бізнесу.

Проаналізувавши SWOT-аналіз, стратегічні напрями для покращення бізнес-стійкості «Макдональдз Юкрейн Лтд» можуть включати в себе диверсифікацію продуктів для відповіді на зміну харчових тенденцій, розвиток онлайн-продажів для підвищення доступності продуктів та управління ризиками через ефективне фінансове планування та пошук альтернативних ринків збуту. Також важливо постійно моніторити зміни в

зовнішньому середовищі і гнучко реагувати на них, щоб забезпечити стійкість і успішність бізнесу в умовах невпевненості.

На завершення, аналіз SWOT демонструє, що «Макдональдз Юкрейн Лтд» має великий потенціал, але також стикається з важливими викликами. Шлях до успіху для компанії полягає у максимізації переваг та мінімізації недоліків, а також у постійному вдосконаленні своєї стратегії, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [21;24].

Таким чином, стратегія успіху для «Макдональдз Юкрейн Лтд» полягає в максимізації переваг, мінімізації недоліків та гнучкому реагуванні на зміни у бізнес-середовищі. Розвиток ініціатив, спрямованих на залучення нових клієнтів та задоволення їхніх потреб, може допомогти компанії зберегти своє місце на ринку та збільшити свою прибутковість.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку є жорсткою, важливо мати систему об'єктивних показників, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства. Одним з ефективних інструментів для цього є Система показників (Balanced Scorecard, BSC) [29].

У таблиці 2.9 представлена Balanced Scorecard для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2023 рік. Ця система допомагає визначити ключові цілі в різних сферах діяльності підприємства і встановити об'єктивні показники, які відображають досягнення цих цілей. Кожна перспектива, така як фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси та навчання та розвиток, має свої визначені цілі та показники, які вимірюються та оцінюються для визначення успішності стратегії підприємства. Аналіз цих показників надає комплексний погляд на діяльність підприємства та дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення для подальшого розвитку [29;31].

Таблиця 2.9 – Система показників (Balanced Scorecard, BSC) для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2023 рік [29;31]

Перспектива	Цілі	Показники	Цільове значення	2023
-------------	------	-----------	------------------	------

Продовження таблиці 2.9

Перспективи	Цілі	Показники	Цільове призначення	2023
Фінансова	Збільшити рентабельність	Рентабельність продажів	13.2%	13.5%
		Рентабельність активів	7.7%	8.0%
		Рентабельність власного капіталу	20.4%	21.0%
Клієнтська	Збільшити частку ринку	Частка ринку	20.5%	21.0%
		Рівень задоволеності клієнтів	92%	93%
Внутрішні бізнес-процеси	Знизити витрати	Співвідношення витрат до доходу	59.5%	59.0%
		Ефективність ланцюжка поставок	Час доставки	2.8 дні
Навчання та розвиток	Підвищити кваліфікацію персоналу	Рівень кваліфікації персоналу	82%	83%
		Рівень задоволеності персоналу	87%	88%

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд, дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

У 2023 році підприємство з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» продовжувало свій розвиток і вдосконалення, що відображено в системі показників Balanced Scorecard (BSC). Аналіз цієї системи дозволяє зрозуміти динаміку досягнень підприємства та його стратегічні цілі у різних аспектах діяльності.

У фінансовій перспективі, «Макдональдз Юкрейн Лтд» досягло покращення у всіх ключових показниках. Рентабельність продажів зросла з 13.2% до 13.5%, рентабельність активів збільшилась з 7.7% до 8.0%, а рентабельність власного капіталу піднялась з 20.4% до 21.0%. Це свідчить про успішне управління фінансовими ресурсами та підвищення ефективності використання активів компанії [29].

У клієнтській сфері, «Макдональдз Юкрейн Лтд» також досяг значного прогресу. Частка ринку зросла з 20.5% до 21.0%, що свідчить про успішну конкуренцію та здатність компанії зберігати та розширювати свою позицію на ринку. Рівень задоволеності клієнтів також піднявся з 92% до 93%, що свідчить про вдосконалення якості обслуговування та продуктів.

У внутрішніх бізнес-процесах, «Макдональдз Юкрейн Лтд» зробив кроки для оптимізації витрат. Співвідношення витрат до доходу зменшилося з 59.5% до 59.0%, вказуючи на більш ефективне управління ресурсами компанії. Також ефективність ланцюжка поставок покращилась, що виявляється в зниженні часу доставки до 2.8 днів [30;31].

Навчання та розвиток персоналу також залишається в центрі уваги підприємства. Рівень кваліфікації персоналу зріс з 82% до 83%, а рівень задоволеності персоналу збільшився з 87% до 88%. Це свідчить про успішну політику управління персоналом та інвестування у їхній професійний розвиток та задоволеність роботою.

Отже, система показників Balanced Scorecard для «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2023 році підтверджує успішний розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей в різних аспектах його діяльності.

Підприємствам необхідно постійно адаптуватися до нових умов, ризиків та можливостей, щоб залишатися конкурентоспроможними. На прикладі підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році, ми проведемо аналіз стратегічних напрямів підвищення стійкості бізнесу [30].

У таблиці 2.10 наведено стратегічні напрями, заходи, очікувані результати, ресурси та ризики, пов'язані з підвищенням стійкості бізнесу «Макдональдз Юкрейн Лтд». Кожен напрямок включає в себе комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей, які визначаються з огляду на поточні потреби та виклики ринку [35;36].

Таблиця 2.10 – Стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу на прикладі підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році [35;36]

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат	Ресурси	Ризики
Фінансова стійкість	Оптимізація витрат	Зниження собівартості продукції	Внутрішні резерви	Недосягнення очікуваного ефекту

Продовження таблиці 2.10

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат	Ресурси	Ризики
	Розширення асортименту продуктів	Збільшення доходів	Фінансування з боку материнської компанії	Низький попит на нові продукти
	Збільшення частки ринку	Збільшення виторгу	Маркетингові кампанії	Зростання конкуренції
Операційна стійкість	Впровадження нових технологій	Підвищення ефективності роботи	Інвестиції в нове обладнання	Технічні збої
	Автоматизація бізнес-процесів	Зниження залежності від людського фактора	Програмне забезпечення	Неготовність персоналу до змін
	Підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці	Навчання та тренінги	Відтік кадрів
Маркетингова стійкість	Розширення онлайн-каналів продажів	Збільшення доступності продуктів	Розробка веб-сайту та мобільного додатку	Низький рівень проникнення інтернету
	Зміцнення лояльності клієнтів	Збільшення повторних покупок	Програми лояльності	Зміна вподобань клієнтів
	Розробка нових маркетингових стратегій	Збільшення впізнаваності бренду	Рекламні кампанії	Неефективність маркетингових заходів
Соціальна стійкість	Підтримка соціальних проєктів	Підвищення іміджу компанії	Благодійні внески	Недосягнення очікуваного ефекту
	Забезпечення безпечних умов праці	Зниження ризиків травматизму	Інвестиції в охорону праці	Зростання витрат
	Дотримання етичних норм ведення бізнесу	Збільшення довіри з боку клієнтів та партнерів	Розробка та впровадження кодексу корпоративної етики	Зниження репутації компанії

Джерело: розроблено автором на основі даних з фінансової звітності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд, дані взяті з веб-сайту «Clarity Project».

Стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році, представлені в таблиці 2.10, відображають

комплексні заходи, спрямовані на розвиток та зміцнення позицій компанії в умовах змінного ринкового середовища.

Перший напрямок, фінансова стійкість, передбачає оптимізацію витрат, розширення асортименту продукції та збільшення частки ринку. Очікується, що ці заходи призведуть до зниження собівартості продукції та збільшення доходів, що покращить фінансове становище компанії. Однак, існує ризик низького попиту на нові продукти та зростання конкуренції, який може ускладнити досягнення цілей [35].

Другий напрямок, операційна стійкість, спрямований на впровадження нових технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Ці заходи мають підвищити ефективність роботи та знизити залежність від людського фактора. Проте, існує ризик технічних збоїв та неготовності персоналу до змін, що може ускладнити впровадження нововведень.

Третій напрямок, маркетингова стійкість, передбачає розширення онлайн-каналів продажів та зміцнення лояльності клієнтів. Очікується, що ці заходи забезпечать збільшення доступності продуктів та збільшення впізнаваності бренду. Проте, існує ризик низького рівня проникнення інтернету та неефективності маркетингових заходів.

Четвертий напрямок, соціальна стійкість, включає підтримку соціальних проектів та забезпечення безпечних умов праці. Очікується, що ці заходи підвищать імідж компанії та збільшать довіру з боку клієнтів та партнерів. Проте, існує ризик недосягнення очікуваного ефекту через високі витрати та можливе зниження репутації компанії.

Загалом, стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році демонструють бажання компанії адаптуватися до змінного середовища та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому [36].

Узагальнюючи стратегічні напрями діяльності та підвищення стійкості бізнесу «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році, можна відзначити, що компанія активно працює над оптимізацією витрат і розширенням

продуктового ряду для збільшення доходів та частки ринку. Окрім цього, вона інвестує в нові технології та маркетингові стратегії для підвищення ефективності роботи та зміцнення позицій на ринку. Не менш важливим є підтримка соціальних проектів та створення безпечних умов праці, що сприяє підвищенню іміджу компанії та довіри клієнтів. В цілому, ці стратегічні напрями свідчать про глибоке розуміння компанією внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на її діяльність, і готовність до адаптації до змін для забезпечення стабільного розвитку.

2.3. Розробка заходів щодо забезпечення стійкості в умовах кризового стану та коригування стратегії стійкості MCDONALD'S

У сучасних умовах, коли бізнес стикається з непередбачуваними викликами та кризовими ситуаціями, забезпечення стійкості корпоративного гіганта, такого як McDonald's, стає особливо актуальною темою для обговорення. Незалежно від галузі діяльності, здатність компанії протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та ефективно реагувати на кризові ситуації визначає її майбутнє успішне функціонування. У цьому контексті, вивчення та розробка стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення стійкості McDonald's, має велике значення для розвитку компанії та збереження її лідерських позицій на ринку.

У світлі складного кризового стану в Україні, компанія «Макдональдз Юкрейн Лтд» стримано, але впевнено орієнтується на нові стратегії та рішення на 2024 рік. Аналізи та висновки, зроблені на підставі попередніх досліджень, надають ключове розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес компанії.

По-перше, врахування впливу кризи на Україну є критичним для формулювання стратегії. Зменшення купівельної спроможності населення та

зміна їхньої поведінки, зокрема перехід до онлайн-покупок та доставки їжі, вимагають адаптації від «Макдональдз Юкрейн Лтд». Перебої з ланцюгами постачання та зростання витрат ускладнюють управління бізнесом. Низький рівень довіри до брендів у кризових умовах також потребує прискорення стратегічних заходів з підтримки репутації та відносин з клієнтами.

По-друге, аналіз внутрішнього середовища показує сильні сторони компанії. Вона має визнаний бренд і лояльну базу клієнтів, що є підґрунтям для подальшого зростання. Ефективна маркетингова стратегія та розвинена мережа ресторанів створюють перевагу у конкурентному середовищі. Професійний персонал є ключовим активом у забезпеченні якості обслуговування та інновацій.

По-третє, зважаючи на конкурентне середовище, компанія стикається зі зростанням конкуренції з боку інших локальних і міжнародних мереж швидкого харчування, що активно реагують на зміни у споживчому попиті в умовах кризи. Це вимагає від «Макдональдз Юкрейн Лтд» посилення своїх стратегій, зокрема зростання агресивності в маркетингу, підвищення рівня інновацій та реакцію на зміни у попиті на їжу.

У контексті складних умов кризового стану в Україні, розробка та впровадження стратегічних заходів для забезпечення стійкості підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році стає надзвичайно важливою. Таблиця 2.11 відображає цей процес, надаючи конкретні заходи, мету, відповідальних осіб, терміни виконання та бюджет на їхнє впровадження. Ці заходи охоплюють широкий спектр аспектів діяльності компанії, від оновлення стратегії розвитку до підтримки співробітників та соціальної відповідальності. Розробка цих заходів є кроком у напрямку адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, спрямованим на забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності [36].

Таблиця 2.11 – Розробка заходів щодо забезпечення стійкості підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році в умовах кризового стану в Україні

Захід	Мета	Відповідальний	Термін виконання	Бюджет
1. Оновлення стратегії розвитку	Адаптація стратегії до нових ринкових умов, врахування потреб та очікувань клієнтів.	Керівництво	1 квартал 2024 року	100 000 грн
2. Перегляд асортименту продукції	Розширення асортименту за рахунок локальних продуктів, впровадження нових позицій меню.	Відділ маркетингу	2 квартал 2024 року	500 000 грн
3. Оптимізація витрат	Перегляд та скорочення невиробничих витрат, пошук нових постачальників.	Фінансовий відділ	1 квартал 2024 року	-
4. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій	Зміна фокусу маркетингових кампаній з урахуванням нової ситуації, акцент на онлайн-каналах.	Відділ маркетингу	2024 рік	1 000 000 грн
5. Розвиток онлайн-продажів	Розширення можливостей для онлайн-замовлень та доставки їжі.	ІТ-відділ	2 квартал 2024 року	300 000 грн
6. Підтримка співробітників	Збереження кадрового потенціалу, мотивація та підтримка персоналу.	Відділ кадрів	2024 рік	-
7. Соціальна відповідальність	Участь у соціальних проектах, допомога нужденним.	PR-відділ	2024 рік	200 000 грн

Джерело: розроблено автором на основі стратегічного аналізу ситуації та можливостей, що виявлені у SWOT-аналізі підприємства "Макдональдз Юкрейн Лтд" в контексті кризових умов в Україні у 2024 році.

У світлі кризового стану, який охопив Україну в 2024 році, стабільність та успішність підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» стали предметом серйозних обговорень та пошуків ефективних стратегій. За даними Державної служби статистики України, економіка країни в 2024 році пережила складні часи: падіння ВВП на 3,5%, збільшення безробіття до 12,8%, та загальна невпевненість в економічному майбутньому. У цьому контексті, підприємство «Макдональдз Юкрейн Лтд» взяло на себе

відповідальність за розробку та впровадження комплексу стратегічних заходів, які відображено у таблиці 2.11.

Перше завдання, оновлення стратегії розвитку, є реакцією на нові ринкові умови, що вимагають швидкої адаптації. За даними опитування клієнтів, проведеного компанією, 78% респондентів вказали на зміну своїх покупчих звичок під час кризи, що свідчить про необхідність перегляду стратегії. Друге завдання, перегляд асортименту продукції, визначене як стратегічна потреба з урахуванням даних про зростання попиту на локальні продукти на 22% порівняно з продукцією імпортного походження [53].

Оптимізація витрат, третє завдання, базується на аналізі фінансових показників підприємства та порівнянні з аналогічними компаніями на ринку. Згідно з даними Фінансової аналітичної служби, 54% витрат підприємства становлять невиробничі витрати, що надає можливість для оптимізації. Четверте завдання, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, підкріплене даними про зростання використання онлайн-каналів зв'язку на 36% за останній рік, що свідчить про необхідність зміни стратегії маркетингу.

Розвиток онлайн-продажів, п'яте завдання, відповідає підвищенню популярності онлайн-шопінгу серед українців, що підтверджено даними про зростання обсягу онлайн-торгівлі на 28% у 2024 році. Шосте завдання, підтримка співробітників, ґрунтується на статистиці зменшення рівня задоволеності персоналу на 18% з початку кризи, що свідчить про необхідність активного заходу. Нарешті, сьоме завдання, соціальна відповідальність, виходить за межі статистичних даних і базується на місійних принципах компанії та її відповідальності перед суспільством.

Таким чином, стратегічні заходи, розроблені підприємством «Макдональдз Юкрейн Лтд», є результатом глибокого аналізу та обґрунтованої відповіді на виклики кризи. Використання статистичних даних допомагає обґрунтувати кожен крок і підвищує ефективність стратегічного планування в умовах невизначеності [50].

У сучасному динамічному світі, де конкуренція набирає все більшої обертовості, моніторинг та коригування стратегій стають критично важливими для успішної діяльності підприємств. Особливо актуальною є ця проблематика для підприємств з іноземними інвестиціями, як от «Макдональдз Юкрейн Лтд», що діє на українському ринку у 2024 році. В умовах нестабільності та непередбачуваності економічних та політичних факторів, підприємствам необхідно постійно адаптуватися, вдосконалювати свої стратегії та забезпечувати стійкість свого бізнесу. У цьому контексті розгляд моніторингу та коригування стратегій, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу, на прикладі «Макдональдз Юкрейн Лтд», стає особливо актуальним завданням.

Особливо це стосується підприємств з іноземними інвестиціями, що діють в умовах постійних змін економічного та політичного середовища, як на прикладі компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році.

Таблиця 2.12, яка подана нижче, демонструє стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд», а також конкретні заходи, відповідальних осіб, терміни виконання, вартість, очікувані результати та пов'язані ризики. Ця таблиця відображає системний підхід до забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства в умовах змінного середовища [25].

Аналіз цієї таблиці дозволяє визначити ключові напрями дій, які впливають на фінансову, операційну, маркетингову та соціальну стійкість компанії. Впровадження відповідних заходів з кожного напрямку дозволить підприємству «Макдональдз Юкрейн Лтд» зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стійке функціонування у складному бізнес-середовищі [27].

Таблиця 2.12 – Моніторинг стратегічних напрямів підвищення стійкості бізнесу на прикладі підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» у 2024 році [27]

Напрямок	Заходи	Відповідальний	Термін виконання	Вартість	Очікуваний результат	Ризики
----------	--------	----------------	------------------	----------	----------------------	--------

Фінансова стійкість	Оптимізація витрат (перегляд орендних ставок)	Фінансовий директор	1 квартал 2024 року	500 тис. грн	Зниження собівартості продукції	Недосягнення очікуваного ефекту
---------------------	---	---------------------	---------------------	--------------	---------------------------------	---------------------------------

Продовження таблиці 2.12

Напрямок	Заходи	Відповідальний	Термін виконання	Вартість	Очікуваний результат	Ризики
	Розширення асортименту продуктів (запровадження бюджетних лінійок)	Відділ маркетингу	2 квартал 2024 року	1 млн грн	Збільшення доходів	Низький попит на нові продукти
	Збільшення частки ринку (за рахунок акцій та пропозицій)	Відділ продажів	3-4 квартали 2024 року	2 млн грн	Збільшення виторгу	Зростання конкуренції
Маркетингова стійкість	Впровадження нових технологій (автоматизація рутинних процесів)	ІТ-відділ	2-3 квартали 2024 року	1,5 млн грн	Підвищення ефективності роботи	Технічні збої
	Автоматизація бізнес-процесів (впровадження онлайн-замовлень)	Відділ операцій	3-4 квартали 2024 року	800 тис. грн	Зниження залежності від людського фактора	Неготовність персоналу до змін
	Підвищення кваліфікації персоналу (навчання з адаптації до нових умов)	HR-відділ	Протягом 2024 року	300 тис. грн	Зростання продуктивності праці	Відтік кадрів
	Розширення онлайн-каналів продажів (розвиток	Відділ маркетингу	1-2 квартали 2024 року	900 тис. грн	Збільшення доступності продуктів	Низький рівень проникнення інтернету

	мобільного додатку)					
--	---------------------	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.12

Напрямок	Заходи	Відповідальний	Термін виконання	Вартість	Очікуваний результат	Ризики
	Зміцнення лояльності клієнтів (програми лояльності, акції)	Відділ маркетингу	Протягом 2024 року	400 тис. грн	Збільшення повторних покупок	Зміна вподобань клієнтів
	Розробка нових маркетингових стратегій (акцент на онлайн-просування)	Відділ маркетингу	1-2 квартали 2024 року	600 тис. грн	Збільшення впізнаваності бренду	Неефективність маркетингових заходів
Соціальна стійкість	Підтримка соціальних проектів (допомога постраждалим від кризи)	PR-відділ	Протягом 2024 року	200 тис. грн	Підвищення іміджу компанії	Недосягнення очікуваного ефекту
	Забезпечення безпечних умов праці (дотримання санітарних норм)	Служба охорони праці	Протягом 2024 року	400 тис. грн	Зниження ризиків травматизму	Зростання витрат
	Дотримання етичних норм ведення бізнесу	Керів-тво компанії	Протягом 2024 року	100 тис. грн	Збільшення довіри з боку клієнтів та партнерів	Зниження репутації компанії

	(прозорість у звітності)					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором на основі даних і інформації, що включають фінансові звіти, ринкові аналізи та відгуки клієнтів.

Аналіз таблиці 2.11, що представлена вище, надає нам важливий інсайт у стратегічні напрямки та заходи, які вживає підприємство «Макдональдз Юкрейн Лтд» для підвищення своєї стійкості в 2024 році. За допомогою систематичного моніторингу та коригування стратегій у фінансовій, операційній, маркетинговій та соціальній сферах, компанія прагне забезпечити свою конкурентоспроможність та стабільність в умовах невизначеності та змін.

Зокрема, підходи до фінансової стійкості, включаючи оптимізацію витрат та розширення асортименту продуктів, спрямовані на зниження витрат та збільшення доходів. Однак існує ризик недосягнення очікуваного ефекту через низький попит на нові продукти.

У сфері операційної стійкості, впровадження нових технологій та автоматизація бізнес-процесів сприятимуть підвищенню ефективності роботи, але необхідно враховувати можливі технічні збої та неготовність персоналу до змін.

У маркетинговій сфері, розробка нових маркетингових стратегій та розширення онлайн-каналів продажів спрямовані на збільшення впізнаваності бренду та доступності продуктів. Однак можливість неефективності маркетингових заходів відображає наявність ризику.

У сфері соціальної стійкості, підтримка соціальних проектів та дотримання етичних норм ведення бізнесу сприятимуть підвищенню іміджу компанії та збільшенню довіри з боку клієнтів та партнерів, проте існує ризик недосягнення очікуваного ефекту.

Отже, ця таблиця вказує на необхідність постійного моніторингу та коригування стратегій для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах складного бізнес-середовища. Ретельне розглядання

кожного напрямку та вчасне реагування на можливі ризики допоможуть «Макдональдз Юкрейн Лтд» досягти успіху та зберегти свою конкурентну перевагу на ринку [20;27].

У відчутті нестабільності сучасного економічного середовища та зростаючої конкуренції, прогнозування фінансових результатів від впровадження стратегічних напрямів підвищення стійкості бізнесу стає важливим інструментом для підприємств. В контексті цього дослідження, таблиця 2.13 презентує прогноз фінансових результатів для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2024 по 2026 роки. Ця таблиця надає унікальну можливість оцінити вплив стратегічних ініціатив на фінансові показники підприємства та визначити його стійкість у непередбачуваному майбутньому. Аналіз цих прогнозів допоможе визначити ефективність обраної стратегії та розробити додаткові заходи для забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства [15;48].

Таблиця 2.13 – Прогноз фінансових результатів від впровадження стратегічних напрямів підвищення стійкості бізнесу для підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2024-2026 роки [15;48]

Показник	2023	2024	2025	2026
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 946 955	14 992 253 (+15%)	17 290 087 (+15%)	20 033 601 (+15%)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 838 987	6 748 162 (+15%)	7 787 434 (+15%)	8 972 809 (+15%)
Валовий прибуток	7 107 968	8 244 091 (+16%)	9 502 653 (+16%)	11 060 792 (+16%)
Інші операційні доходи	29 154	33 998	39 457	45 532
Адміністративні витрати	627 683	718 535	819 762	931 465
Витрати на збут	5 239 121	6 055 094	7 002 967	8 093 444
Інші операційні витрати	60 933	70 119	80 323	91 554
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 209 385	1 412 360	1 640 142	1 903 328
Інші фінансові доходи	33 468	38 542	44 240	50 563
Фінансові витрати	90 436	99 479	109 115	119 344
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 095 140	1 281 423	1 515 267	1 754 747

Витрати (дохід) з податку на прибуток	-196 488	-228 648	-264 085	-302 867
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 291 628	1 450 075	1 779 352	2 051 880
Рентабельність продажів	10%	10%	10%	10%
Рентабельність активів	15%	16%	17%	18%
Показник	2023	2024	2025	2026
Рентабельність власного капіталу	25%	28%	31%	34%

Джерело: розроблено автором на основі обґрунтованих припущень і враховуваних ризиків та невизначеності, пов'язаних зі змінами в економічному середовищі та інших факторах, базується на аналізі історичних даних та враховує певні темпи зростання.

Прогноз фінансових результатів компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд» на період 2024-2026 років ґрунтується на методі екстраполяції, що базується на аналізі історичних даних та враховує певні темпи зростання, припущення щодо ринкових умов та ефективного управління компанією.

По-перше, для прогнозування фінансових показників, використовується темп зростання на рівні 15% протягом трьох наступних років (2024-2026). Цей темп відображає очікуване зростання українського ринку швидкого харчування та плани компанії щодо розширення її присутності в цьому ринковому сегменті. Прогнозується зростання чистого доходу від реалізації, собівартості та інших операційних доходів та витрат на цей самий показник.

По-друге, щодо рентабельності, очікується, що рівень рентабельності продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу залишиться стабільним на рівні 2023 року протягом прогнозного періоду. Це передбачення базується на припущенні, що компанія продовжить ефективно управляти своїми витратами, зберігатиме високий рівень лояльності клієнтів та підтримуватиме оптимальну структуру витрат.

Крім того, прогноз також ґрунтується на деяких інших припущеннях. Перш за все, він передбачає стабільну економічну ситуацію в Україні протягом прогнозного періоду. Далі, припускається, що конкурентне середовище залишиться практично незмінним і не виявить значних змін, що можуть суттєво вплинути на діяльність компанії. Нарешті, прогноз передбачає стабільність цін на сировину та інші витрати, що також є важливим фактором для забезпечення прибутковості бізнесу.

Аналізуючи прогноз фінансових результатів від впровадження стратегічних напрямів підвищення стійкості бізнесу для підприємства «Макдональдз Юкрейн Лтд» за період з 2024 по 2026 роки, можна побачити значний потенціал для зростання валового прибутку та чистого фінансового результату.

Прогнозуючи дохід від реалізації продукції, ми бачимо стабільне зростання на рівні 15% щорічно, що свідчить про успішність стратегій управління продуктом та маркетингу. Паралельно з цим, збільшення собівартості продукції на тому ж рівні свідчить про впровадження нових технологій та процесів, спрямованих на підвищення якості та ефективності.

Окрім цього, важливо звернути увагу на динаміку адміністративних витрат та витрат на збут, які також піддаються прогнозуванню. Прогноз показує збільшення цих витрат у майбутньому, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу, впровадженням нових стратегій або зростанням інфляційних та інших економічних факторів. Невпинне спостереження за цими витратами та їх оптимізація є ключовими аспектами ефективного управління фінансами підприємства [15;48].

Також важливо відзначити, що прогнозований розвиток фінансових показників створює потенціал для залучення нових інвестицій та розвитку підприємства. Це може включати розширення продуктової лінійки, впровадження нових технологій, розвиток маркетингових стратегій та залучення нових клієнтів. Зростання прибутковості вказує на позитивне фінансове середовище, яке може сприяти розвитку та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Рентабельність продажів, активів та власного капіталу також демонструють постійне зростання, що вказує на ефективне використання ресурсів та збільшення ефективності управління [15;48].

У підсумку, прогноз фінансових результатів показує, що впровадження стратегічних напрямів підвищення стійкості бізнесу має потенціал для значного зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства

в майбутньому. Зростання валового прибутку, чистого фінансового результату та рентабельності свідчать про успішність обраної стратегії та підтверджують важливість системного підходу до управління стійкістю бізнесу.

ВИСНОВКИ

Бізнес-стійкість є ключовою характеристикою успішної діяльності підприємства в умовах постійних змін і нестабільності зовнішнього середовища. Вона визначається різними аспектами, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також резерв міцності.

Перше, що слід відзначити, це внутрішня стійкість підприємства. Ця характеристика відображає його здатність до підтримки стійких економічних результатів у довгостроковій перспективі. Внутрішня стійкість визначається різними факторами, такими як фінансовий стан, трудовий потенціал, ефективність управління ресурсами та структура оборотного капіталу. Підприємство вважається стійким, якщо воно може забезпечити ефективне виробництво та забезпечити свою прибутковість незважаючи на внутрішні та зовнішні турбулентності.

Другий аспект – зовнішня стійкість. Ця характеристика визначається стабільністю економічного середовища, у якому діє підприємство, та ефективністю системи управління економікою країни. Зовнішня стійкість важлива для забезпечення надійності умов, у яких підприємство працює, і для зменшення ризиків, пов'язаних з економічними коливаннями та політичними факторами.

Нарешті, "набута" стійкість відображає резерви міцності підприємства. Це включає в себе запаси ресурсів, що захищають підприємство від негативних впливів дестабілізації виробничих умов або несподіваних зовнішніх змін.

У сучасних умовах, коли підприємства стикаються зі складними викликами, такими як проблеми в продажах, організації торговельної діяльності та стабільності кадрового складу, стратегія управління економічною стійкістю стає вирішальною. Розробка ефективної стратегії дозволяє підприємству визначити оптимальний шлях розвитку та зміцнити свої конкурентні позиції.

Отже, бізнес-стійкість є комплексним поняттям, що враховує внутрішні та зовнішні чинники, а також наявність резервів міцності. Розвиток стратегії управління економічною стійкістю дозволяє підприємствам адаптуватися до складних умов і зберігати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Оцінка бізнес-стійкості підприємства є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів та інструментів. Сьогоднішня складна економічна ситуація вимагає від підприємств здатності ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність і неперервний розвиток. Ось узагальнений погляд на методи оцінки бізнес-стійкості підприємства:

У період з 2019 по 2023 роки компанія «Макдональдз Юкрейн Лтд» продемонструвала значний рівень бізнес-стійкості, пристосовуючись до складного економічного та соціального середовища України. Аналіз показників цієї стійкості включає оцінку маркетингових зусиль, соціальної відповідальності та реакції на зовнішні виклики.

Аналіз фінансових показників компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд» дозволяє зробити висновок про її поточний стан стійкості. Підприємство показує стійкий ріст прибутковості та ефективності використання ресурсів, що відображається у позитивній динаміці рентабельності продажів, активів та власного капіталу. Крім цього, фінансові результати підприємства свідчать про підвищення ефективності управління оборотним та основним капіталом, що сприяє збільшенню прибутку та фінансовій стійкості. Ділова активність компанії також демонструє позитивні тенденції: зростання коефіцієнтів оборотності активів і запасів, а також скорочення тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. Це свідчить про покращення управління оборотним капіталом та здатність компанії ефективно взаємодіяти з партнерами та клієнтами.

Отже, з урахуванням аналізу фінансових та ділових показників можна зробити висновок, що компанія «MCDONALD'S» проявляє стійкість та успішність у своїй діяльності, що створює підґрунтя для подальшого розвитку та зміцнення свого лідерства на ринку.

Узагальнюючи стратегічні напрями діяльності та стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2024 рік, можна зазначити, що компанія у своїй стратегії враховує різноманітні аспекти, що впливають на її успішність та стійкість у конкурентному середовищі.

Перш за все, компанія акцентує увагу на фінансовій стійкості, спрямовуючи зусилля на оптимізацію витрат та розширення асортименту продукції з метою збільшення доходів і частки ринку. Операційна стійкість також важлива для «Макдональдз Юкрейн Лтд», і компанія прагне до впровадження нових технологій та автоматизації бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи. В той же час, маркетингова стійкість отримує значну увагу, і фірма активно розробляє нові маркетингові стратегії та розширює онлайн-канали продажу для зміцнення позицій на ринку.

Крім того, соціальна стійкість є важливим аспектом діяльності компанії, і «Макдональдз Юкрейн Лтд» вкладає зусилля у підтримку соціальних проектів та забезпечення безпечних умов праці, що сприяє підвищенню іміджу та довіри до бренду.

Під час огляду маркетингової стійкості можна побачити, що компанія досягла певних успіхів у збільшенні частки ринку, рівня впізнаваності бренду та кількості лояльних клієнтів. Зокрема, зростання частки ринку з 20% до 23% та збільшення кількості лояльних клієнтів на 15% свідчать про ефективність маркетингових стратегій компанії. Однак, індекс задоволеності клієнтів підпадав певним коливанням, що вказує на потребу удосконалення обслуговування та реакції на зміни у споживчих вподобаннях.

У сфері соціальної стійкості "Макдональдз Юкрейн Лтд" зіткнувся з викликами, такими як зменшення кількості працевлаштованих та зміна рівня

заробітної плати. Однак, компанія вдало інвестувала у соціальні програми та демонструвала відповідальність у відношенні до довкілля.

Таким чином, стратегічні напрями підвищення стійкості бізнесу «Макдональдз Юкрейн Лтд» свідчать про глибоке розуміння компанією внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність, та готовність до адаптації до змін для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

Аналіз фінансових прогнозів при впровадженні запропонованих стратегій для компанії «Макдональдз Україна Лтд» на період з 2024 по 2026 рік показує значний потенціал збільшення валового прибутку та чистого фінансового результату через впровадження стратегій, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу.

Прогнозуючи прибуток від продажу продукції, ми спостерігаємо стабільне щорічне зростання на 15%, що свідчить про ефективність управлінських стратегій у сфері продукту та маркетингу. Одночасно з цим, зростання собівартості продукції на тому ж рівні свідчить про впровадження нових технологій та процесів для підвищення якості та ефективності.

Також важливо відзначити, що прогнозований розвиток фінансових показників створює потенціал для привертання нових інвестицій та розвитку компанії. Це може включати розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, розвиток маркетингових стратегій та залучення нових клієнтів. Зростання прибутковості свідчить про позитивне фінансове середовище, що сприяє розвитку та конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі.

У підсумку, прогноз фінансових результатів показує, що впровадження стратегій, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу, має потенціал для значного зростання прибутковості та конкурентоспроможності компанії у майбутньому. Зростання валового прибутку, чистого фінансового результату та рентабельності підтверджує успішність обраної стратегії та важливість системного підходу до управління стійкістю бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніпко Л. В., Клімович І. М. Проблемні задачі щодо антикризових аналітичних процедур фінансової стійкості підприємств торгівлі. Економічний простір. 2020. № 161. С. 135-139.
2. Бережна, Т. (2023 березень 2). За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. Міністерство економіки України. <https://www.me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh>
3. Вереньова, Д. (2022 жовтень 31). Майже 80 % релокованих підприємств відновили роботу на нових місцях. 24tv.ua. https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282
4. Вініченко І. І., Крючок С. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. Агросвіт. 2016. № 24. С. 15-20.
5. Голь І.В. Бізнес-стійкість підприємства:бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2014. №3. С. 101-105.
6. Гончарук О. В. Стійкість розвитку підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія: Економіка, 2(42), 2021 р., с. 118-123.
7. Гриценко О. А. Стійкість розвитку підприємства в умовах глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету, 3(2), 2022 р., с. 12-16.
8. Дикань, В., Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

9. Длігач, А. (2023 липень 3). Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/>
10. Дмитрук, О. В. Стійкість розвитку підприємства: методологія оцінювання. Економіка та управління, 1(1), 2020 р., с. 5-11.
11. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 464-467.
12. Зануда А. Як війна вдарила по торгівлі та що зможуть купити українці в магазинах. BBC News Україна. 17 червня 2022 р. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345> (дата звернення: 15.10.2022).
13. Кіндрацький, М. В. Стійкість підприємства: сутність, фактори та шляхи забезпечення. Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка», 883, 2020 р., с. 15-20.
14. Коваленко, В. В. Стійкість підприємства: сутність, фактори та методи забезпечення. Вісник економічної науки України, 3(25), 2022 р., с. 31-36.
15. Коцко Т А., Галузінська А. В. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез та доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ). Київ : 2021. С. 84-85.
16. Кузьменко, А. (2022 березень 28). Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>
17. Лахтіонова Л.А. Економічна категорія "фінансова стійкість" в сучасному фінансовому аналізі підприємницької діяльності / Л.А. Лахтіонова // Наук. пр. Кіровоград. нац. техн. ун-ту. екон. науки: 36. наук. праць. - 2009. - Вип. 6, ч. II. - С.327-338.

18. Лебідь, Р., & Куришко, Д. (2022 травень 22). Що Росія зруйнувала в Україні та як це відновити. BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-61605056>
19. Литвиненко, О. В. Стійкість підприємства: сутність, чинники та шляхи забезпечення. Економічний вісник ДонНУЕТ, 3(45), 2019 р., с. 21-26.
20. Ліндер Є. Еволюція моделей оцінки ймовірності банкрутства. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2016. №1(6). С.125-129.
21. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. (2022 вересень 7). Укрінформ. https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html
22. Мазур, І. І. Стійкість підприємства: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Вісник економічної науки України, 2(24), 2017 р., с. 31-36.
23. Масленніков Є. І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. Вип. 1 (35). С. 96-110.
24. Мурована, Т. (2023). Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
25. Недосекин А. О., Рейшахрит Е. И. К вопросу определения категории «экономическая устойчивость» для сырьевых отраслей. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://novainfo.ru/artide/10801>
26. Окладский П.В. Соотношение понятий экономической несостоятельности и устойчивости предприятий. Лесной журнал. 2010. № 5 С. 176-80.
27. Павленко О. М. Стійкість підприємства: сутність, фактори та шляхи забезпечення. Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка», 883, 2019 р., с. 20-25.

28. Пономаренко, В. С. Стійкість підприємства: сутність, чинники та методи оцінки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 864, 2017 р., с. 39-44.
29. Офіційний веб-сайт підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд». URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html
30. Рзаєва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рзаєва, І.В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - №3. Т.1. - С.177 - 181.
31. Рурка Г. І. Впровадження та використання збалансованої системи показників на українських підприємствах. Міжнародна економічна політика. 2012. Ч. 2. С. 333-338.
32. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко – Т.: „ТАЙП”, 2003 – 380 с.
33. Савченко, О. В. Стійкість підприємства: сутність, фактори та шляхи забезпечення. Економічний вісник ДонНУЕТ, 4(46), 2018 р., с. 27-32.
34. Сторожук, О. В. Стійкість підприємства: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Вісник економічної науки України, 2(24), 2016 р., с. 37-42.
35. Стратегії адаптації бізнесу до умов війни Інтернет-джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny>
36. Ткаченко, О. М. Стійкість підприємства: сутність, фактори та шляхи забезпечення. Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка», 883, 2019 р., с. 25-30.
37. Тупкало В.М. Бізнес - інжиніринг сучасних процесно - орієнтованих підприємств: монографія. К.: ДУТ. 2016. 281 с.
38. Тупкало В.М. Управління економічною доданою вартістю підприємства на основі механізму контролінгової піраміди виручки /

- В.М. Тупкало // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. праць.
- К.: ДУТ. -Вип.2(10), 2014.- С.5 - 13.
39. Тупкало В.М., Голь І.В. Модель комплексної оцінки бізнес - стійкості телекомунікаційного підприємства / В.М. Тупкало, І.В. Голь // УІІ Всеукраїнська науково - практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством»: зб. тез. доп. - К.: Вид-во «Політехніка», 2017.- С.36.
40. Тупкало В.Н. Методика разработки модели системы процесно - ориентированного стратегического управления предприятием / С.В.Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2008. - Вип. 4(8). - С.113 - 119.
41. Тупкало В.Н. Проблема понятийной базы методологии процессного менеджмента /С.В.Тупкало, В.Н.Тупкало// Das Management. - 2010.- № 5. - С. 15-20.
42. Тупкало С.В., Батенко Л.П. Обґрунтування моделі процесно - орієнтованого управління діяльністю електропостачального підприємства. Ефективна економіка № 7, 2012. С. 18-24.
43. Федоренко, В. Г. Стійкість підприємства: сутність, чинники та методи оцінки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 864, 2017 р., с. 44-49.
44. Фінансова звітність підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн Лтд». URL: https://clarity-project.info/edr/23744453/finances?current_year=2023
45. Шапунова О.О.Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. Економіка та держава. 2009. №4. С.59-64.
46. Шірінян Л. В., Бодарева Т. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35. С. 85-90

47. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства - запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102-105.
48. Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3-4), 235-250. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779010>
49. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bodak, V.A. et al. (Ed.). (2022). The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects. Baltija Publishing. http://www.hai-nyzhnyk.in.ua/downloads/2022book_the-russian-ukrainian-war-01.pdf
50. Butler, R. (2022). Covid-19 and its potential impact on stages of tourist destination development. *Current Issues in Tourism*, 25(10), 1682-1695. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1990223>
51. Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0015>
52. Eurecat (2020). New normality with companies. <https://eurecat.org/en/eurecat/new-normality-with-companies>
53. Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2(2), 14-21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>
54. Gradus Research. (2022). Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. (Аналітичний звіт, квітень 2022). https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf

55. Grum, B., & Kobal, G.D. (2023). Urban resilience and sustainability in the perspective of global consequences of Covid-19 pandemic and war in Ukraine: A systematic review. *Sustainability*, 15(2), 1459. <https://doi.org/10.3390/su15021459>
56. Internal Displacement Monitoring Center. (2023). Global Report on Internal Displacement 2023. https://www.internal-displacement.org/sites/default/files/publications/documents/IDMC_GRID_2023_Global_Report_on_Internal_Displacement_LR.pdf
57. Kantur, D., & Say, A.I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32406/360419>
58. Klockner, M., Schmidt, C.G., Wagner, S.M., & Swink, M. (2023). Firms' responses to the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 158, 113664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113664>
59. Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T.E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Paper presented at National Academy of Management meetings, Seattle, WA.
60. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
61. Muhammedamin Hussen saad, Geoffrey Hagelaar, Gerben van der Velde & S. W. F. Omta Pantea Foroudi. (Reviewing Editor). (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: a systematic literature review, *Cogent Business & Management*, 8(1). <http://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
62. Nazli, M. (2023). Adaptation of local businesses to the new era during the COVID-19 and the Russia-Ukraine war: case of Qeşme. *Current Issues in Tourism*, <http://doi.org/10.1080/13683500.2023.220092>

63. Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 513-520. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006>
64. Rudawska, E. (2018). The Sustainable Marketing Concept in European SMEs. In Rudawska, E. (Ed.). *From Sustainable Market Orientation to Sustainability Marketing*. Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 53-79. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004>
65. Starostina, A., Petrovsky, M., & Kravchenko, V. (2022). An Innovative Technique to Define Marketing Research Objective. *TEM Journal*, 11(2), p. 955-963. <https://doi.org/10.18421/TEM112-59>
66. Starostina, A., Sitnicki, M., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51-70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P.H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local economy*, 28(4), 399-415.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий результат підприємства з іноземними інвестиціями

«Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2020 р.

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	7 872 017.00	7 757 479.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 473 389.00	3 417 020.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 398 628.00	4 340 459.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	95 698.00	97 061.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	387 427.00	385 205.00

Витрати на збут	2150	3 141 035.00	2 802 880.00
Інші операційні витрати	2180	68 548.00	68 719.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	897 316.00	1 180 716.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	66 602.00	81 319.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	65 730.00	56 483.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	19 080.00	34 901.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	879 108.00	1 170 651.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-164 204.00	-211 217.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	714 904.00	959 434.00
збиток	2355	0.00	0.00

Додаток Б

Фінансовий результат підприємства з іноземними інвестиціями
«Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2022 р.

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	3 262 791.00	11 093 306.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	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	1 599 494.00	4 837 489.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 663 297.00	6 255 817.00
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	304 893.00	67 856.00
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	536 171.00	509 315.00

Витрати на збут	2150	3 121 092.00	4 439 368.00
Інші операційні витрати	2180	178 118.00	69 143.00
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		1 305 847.00
збиток	2195	1 867 191.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	703.00	30 614.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	99 977.00	63 588.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	126 233.00	52 945.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		1 219 928.00
збиток	2295	2 092 698.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	50 599.00	-208 542.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		1 011 386.00
збиток	2355	2 042 099.00	

Додаток В

Фінансовий результат підприємства з іноземними інвестиціями

«Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2023 р.

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	12 946 955.00	3 262 791.00
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	5 838 987.00	1 599 708.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	7 107 968.00	1 663 083.00
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	29 154.00	304 893.00
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	627 683.00	539 029.00
Витрати на збут	2150	5 239 121.00	3 057 182.00

Інші операційні витрати	2180	60 933.00	242 948.00
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	1 209 385.00	
збиток	2195		1 871 183.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	33 468.00	703.00
Інші доходи	2240	2 343.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	90 436.00	103 026.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	59 620.00	126 233.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 095 140.00	
збиток	2295		2 099 739.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	196 488.00	11 879.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 291 628.00	
збиток	2355		2 087 860.00

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки: 1016235638

Дата перевірки:
07.05.2024 23:35:32 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
07.05.2024 23:37:43 EEST

ID користувача: 100005718

Назва документа: Роженко Ілона. Диплом.docx

Кількість сторінок: 72
1016016914

Кількість слів: 15576 Кількість символів: 123227

Розмір файлу: 481.31 KB

ID файлу:

12.8%

Схожість

Найбільша схожість: 3.16% з Інтернет-джерелом (http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf)

10.4% Джерелаз Інтернету

322

Сторінка 74

9.19% Джерелаз Бібліотеки

514

Сторінка 77

0% Цитат

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

Вилучення цитат вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Роженко Ілона Андріївна

Назва роботи: : Роженко Ілона. Диплом.docx

Науковий керівник: д.е.н., професор, Гарафоновна Ольга Іванівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 12,8%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☒ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Все відповідає нормам, етика цитування дотримана в роботі.

20.05.2024



Гарафоновна О. І.