

УДК 911.3:332.1:640.433:355.018 (477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-13>

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖІ FAST-FOOD РЕСТОРАНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ MCDONALD'S UKRAINE LTD)

Бондар В'ячеслав Васильович

молодший науковий співробітник,

Інститут географії Національної академії наук України, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0009-0000-1983-2251

Підгрушний Григорій Петрович

завідувач сектора територіальної організації суспільства,

Інститут географії Національної академії наук України, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2116-8366

Актуальність дослідження: повномасштабне російське військове вторгнення в Україну суттєво вплинуло на розвиток ресторанного бізнесу, в тому числі великих мережевих підприємств швидкого обслуговування. Наприкінці першого півріччя 2022 року закрилися 37 % закладів громадського харчування, сектор втратив до 60 % працівників, а прибутки скоротилися вповоловину. Великі мережеві підприємства стали, на жаль, мішенями для обстрілів, що змусило їх призупинити свою роботу на деякий час і переглянути результати операційно-фінансової діяльності. **Предмет дослідження:** особливості територіального розвитку об'єктів найбільшої міжнародної fast-food мережі в складних умовах соціально-економічного розвитку. **Мета дослідження:** аналіз розвитку трансформаційних процесів територіальної організації ресторанів McDonald's в Україні в контексті повномасштабного військового вторгнення країни-агресора. **Методи дослідження:** порівняльний аналіз статистичних даних окремих показників операційно-фінансової діяльності ПП McDonald's Ukraine LTD за період 2022–2024 рр. з урахуванням отриманих обсягів доходів у 2023 році його прямих конкурентів – групи компаній-франчайзі KFC Ukraine й ТОВ «Пузата Хата». **Результати дослідження:** за результатами проведеного нами суспільно-географічного дослідження встановлено, що за останні три роки повномасштабної російсько-української війни кожний другий новий ресторан мережі McDonald's було відкрито в таких містах країни, як Київ, Одеса, Львів, Вінниця, Кропивницький та Чернівці. Разом із тим шляхом емпіричного дослідження було визначено, що динаміка чистого доходу компанії перебуває в чіткій залежності від збільшення показника загальної площі ресторанів за вище зазначений період часу. **Практичне значення:** отримані результати дослідження є важливими для окреслення перспективних напрямів територіального розвитку об'єктів мережі McDonald's в регіональному розрізі країни в післявоєнний період. **Висновки:** компанія McDonald's упродовж 2022–2024 рр. відкрила в Україні 21 новий ресторан у десяти регіонах, переважно в західних і центральних областях, а також у передмісті столиці. Це зумовлено відносною безпечністю цих регіонів порівняно з південно-східною частиною території країни, де з 24 лютого 2022 року тимчасово не працюють 15 закладів мережі. **Перспективи подальших досліджень** полягають у вивченні нових форм територіальної організації мережі ресторанів McDonald's (наприклад, формат партнерської співпраці з мережами автозаправних комплексів уздовж головних міжрегіональних автомобільних магістралей, а також локації в нових сучасних житлових мікрорайонах обласних центрів та їх містах-супутниках), що є частиною довгострокової стратегії розвитку компанії на ринку споживчих послуг швидкого харчування.

Ключові слова: повномасштабна російська військова інтервенція, ресторанний бізнес, велика мережа закладів швидкого обслуговування, кур'єрська служба доставки харчових продуктів, валова маржа мережі ресторанів.

TERRITORIAL DEVELOPMENT OF THE FAST-FOOD RESTAURANT NETWORK IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE WAR (USING THE EXAMPLE OF “MCDONALD’S UKRAINE LTD”)

Bondar Vyacheslav Vasylovych

Junior Researcher,

Institute of Geography of National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0009-0000-1983-2251

Pidgrushny Hryhoriy Petrovych

Head of the Sector of Territorial Organization of Society,

Institute of Geography of National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-2116-8366

The relevance of the research: the full-scale Russian military invasion of Ukraine significantly affected the development of the restaurant business, including large fast-food chain enterprises. At the end of the first half of 2022, 37 % of public catering establishments closed, the sector lost up to 60 % of employees, and profits were halved. Unfortunately, large chain enterprises became the targets for shelling, which forced them to suspend their work for a while and review the results of operational and financial activities. **The subject of the research:** features of the territorial development of the facilities of the largest international fast-food chain in difficult conditions of socio-economic development. Purpose of the study: analysis of the development of transformation processes of the territorial organization of McDonald’s restaurants in Ukraine in the context of a full-scale military invasion of the aggressor country. **Research methods:** include a comparative analysis of statistical data on individual indicators of the operational and financial activities of FDI “McDonald’s Ukraine LTD” for the period 2022–2024, including taking into account the income received in 2023 by its direct competitors – the KFC Ukraine group of franchise companies and Puzata Khata LLC. **Main results:** our socio-geographical research established that over the past three years of the full-scale Russian-Ukrainian war, every second new McDonald’s restaurant was opened in such cities of the country as Kyiv, Odessa, Lviv, Vinnytsia, Kropyvnytskyi and Chernivtsi. At the same time, through empirical research, it was determined that the dynamics of the company’s net income is in clear correspondence with the increase in the total area of restaurants over the above period of time. **Practical significance:** the results of the study are important for outlining promising directions for the territorial development of McDonald’s network facilities in the regional context of the country in the post-war period. **Conclusions:** McDonald’s opened 21 new restaurants in Ukraine in 2022–2024 in ten regions, mainly in the western and central regions, as well as the suburbs of the capital. This is due to the relative safety of these regions, compared to the southeastern part of the country, where 15 of the network’s establishments have been temporarily closed since February 24, 2022. The prospects for further research are to study new forms of territorial organization of the McDonald’s restaurant network (for example, the format of partnership cooperation with the gas station networks along the main interregional highways, as well as locations in new modern residential neighborhoods of the regional centers and their satellite cities), which is part of the company’s long-term development strategy in the fast food consumer services market.

Keywords: full-scale russian military intervention, restaurant business, large chain of quick service establishments, courier food delivery service, gross margin of a restaurant chain.

Постановка проблеми. Розвиток та ефективне функціонування системи громадського харчування відіграє базову роль у життєдіяльності суспільства. Вона не тільки забезпечує базові фізіологічні потреби людини, а і є важливим видом господарської діяльності, що здійснює потужний вплив на соціально- економічний розвиток міст та регіонів країни. Передусім заклади громадського харчування є потужним джерелом наповнення місцевих бюджетів, сприяють вдосконаленню й ефективному функціонуванню

соціальної інфраструктури, забезпечують зростання нових робочих місць в окремих населених пунктах.

Чільне місце в системі громадського харчування посідають великі міжнародні та національні ресторани мережі швидкого обслуговування. Найбільшою серед них в Україні є підприємство з іноземними інвестиціями McDonald’s Ukraine LTD. В умовах повномасштабної війни особливої актуальності набувають проблеми територіального розвитку й ефективного функціонування цих мереж.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження господарських проблем розвитку підприємств швидкого обслуговування в умовах повномасштабної російсько-української війни висвітлено в низці вітчизняних наукових праць [1–6].

Так, Б. Кошова звертає увагу на основні виклики (порушення ланцюгів постачання, нестача персоналу, зниження рівня платоспроможного попиту населення на внутрішньому ринку, відчутне падіння доходів ресторанів порівняно з довоєнним періодом), які помітно вплинули на роботу ресторанного бізнесу з початком повномасштабних військових дій.

Разом із тим на сьогодні змінилися також споживчі потреби населення – це простота замовлення, екологізація меню, швидкість доставки, великий вибір страв, наявність ресторану в смартфоні тощо [1, с. 181–183].

Зокрема, проведені Р. Б. Черкесом і Н. С. Косар маркетингові дослідження ринку швидкого громадського харчування, на прикладі ресторанів McDonald's в Україні, чітко вказують на високий рівень конкуренції та постійні зміни в уподобаннях споживачів. Насамперед це стосується швидкості обслуговування в закладах харчування та вимог щодо якісної зміни асортименту страв у напрямі більш корисної вегетаріанської їжі [2].

Т. С. Кукліна, С. М. Цвілий та О. М. Корнієнко зазначають, що, спираючись на карту бойових дій, можна зрозуміти, як поступово змінюватиметься робота ресторанних підприємств за регіонами, поділивши умовно територію України на три зони: сіру (прифронтові області на північно- та південному сході країни), жовту – ряд областей на півночі (включно з м. Києвом), півдні та лівобережній центральній частині території країни з помірним рівнем загрози обстрілів, а також відносно безпечну зелену зону на заході та правобережній центральній частині [3].

Зі свого боку, В. А. Даниленко-Кульчицька пропонує скористатися післявоєнним досвідом таких країн, як Хорватія, Кіпр та Грузія, для ефективного відновлення індустрії гостинності, у тому числі мережі ресторанних закладів, шляхом реалізації страте-

гічних цілей, дотримання контролю прозорості внутрішніх процесів та прийняття швидких креативних рішень [4]. Наприклад, значні темпи розвитку туристичної галузі в Грузії після 2010 року сприяли позитивній динаміці надходження іноземних інвестицій у готельно-ресторанний сектор (2011 рік – 22,7 млн дол. США, 2014 рік – 124,9 млн дол. США) та зростанню кількості робочих місць у 2,5 рази [5, с. 145].

Колективом авторів – Н. Р. Кубрак, Х. Б. Саган, В. Р. Саган – було встановлено фундаментальну різницю щодо функціонування підприємств ресторанного бізнесу в періоди COVID-19 та повномасштабної російської військової інтервенції [6]. На їх думку, під час пандемії COVID-19 відбувалася технічна й гігієнічна реструктуризація, спрямована на нові форми обслуговування. Натомість під час повномасштабного вторгнення мала місце глибока реструктуризація ролі вищезазначених підприємств як частини соціальної інфраструктури, зосереджених на виживанні, солідарності та підтримці населення.

Г. П. Підгрушним, К. В. Мезенцевим та Н. І. Провотар оцінено масштаби комерційної субурбанізації у Київському метрополісному регіоні шляхом аналізу динаміки концентрації та диверсифікації 50 торговельних і сервісних мереж з надання послуг за період 2014–2019 рр. у розрізі окремих поселень приміської зони столиці [7].

Беручи до уваги результати вищезазначених досліджень щодо проблем господарського розвитку (виклики та проблеми «воєнної економіки», споживчі потреби населення, покращення сервісу, маркетинг) підприємств швидкого обслуговування в умовах повномасштабної російської військової інтервенції, ми також вирішили дослідити територіальні аспекти розвитку fast-food мережі найбільших ресторанів країни в цей скрутний час. Особливо це стосується вивчення процесів регіонального масштабування виробничо-торговельних об'єктів цієї мережі шляхом відкриття нових ресторанів, що сприяє створенню додаткових робочих місць, збільшенню доходів підприємців та місцевих бюджетів.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз трансформаційних процесів територіальної організації міжнародної мережі ресторанів McDonald's в Україні в контексті повномасштабного військового вторгнення країни-агресора.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**: узагальнення та доповнення основного переліку викликів щодо функціонування об'єктів цієї мережі ресторанів у складних умовах соціально-економічного розвитку країни; виявлення помітних тенденцій стосовно відкриття нових мережеских ресторанів у регіональному розрізі протягом 2022–2024 рр.; надання оцінки ключовим показникам операційно-фінансової діяльності ПП McDonald's Ukraine LTD за вищезазначений період часу.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне військове російське вторгнення помітно вплинуло на роботу великої кількості закладів ресторанного бізнесу – самостійних юридичних суб'єктів (або ж сукупності закладів) господарювання, що здійснюють свою діяльність із метою одержання прибутку. На сучасному етапі розвитку цієї сфери господарства в економіці країни вони забезпечують задоволення потреб споживачів щодо організації послуг харчування, відпочинку та спілкування поза межами дому.

Так, рис. 1 чітко демонструє максимальні значення щорічних темпів скорочення підприємств громадського харчування

у 2022 році в галузі діяльності ресторанів і надання послуг мобільного харчування (38,7 %) за період 2010–2023 рр. При цьому найвищі темпи скорочення їхньої діяльності припали на південно-східні регіони, зокрема Луганську (93,7 %), Херсонську (88,5 %), Донецьку (87,4 %) та Запорізьку (58,1 %) області. Дещо нижчими значеннями темпів скорочення відповідного показника (від 37,5 до 20,6 %) характеризувалися відносно безпечні в контексті проведення активних бойових дій північно-західні й центральні регіони, а також м. Київ [8].

Насамперед це стосується незалежних ресторанів середнього цінового сегмента із чеком 700–1000 грн, які не змогли адаптуватися до жорстких умов воєнного часу та змушені були зовсім припинити свою діяльність. Серед них тільки 80 ресторанів у столиці – «Рибний базар», «Їстина», «Угольок», «Рідкісний птах», Arirang, Frida, Kritikos та ін.

Більшість цих закладів вибрали для свого розвитку яскраві концепції, але не мали достатньо часу й фінансових ресурсів, щоб утриматися на плаву, деякі втратили привабливість розташування в торговельних центрах, звідки часто евакуюють під час тривоги, чи загалом не впоралися зі зростанням витрат на оренду, комунальні послуги тощо.

Основна їх цільова аудиторія – середній клас, поступово відмовляючись від звичних

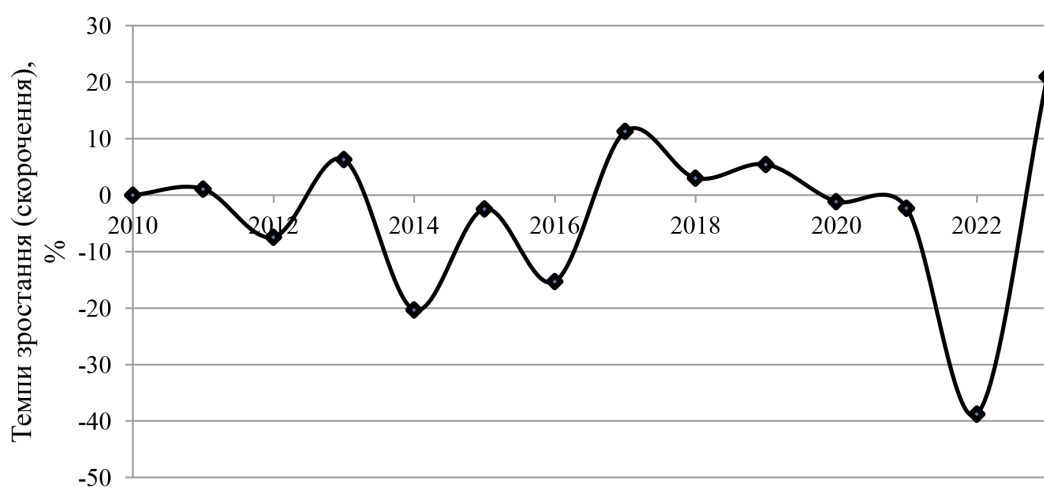


Рис. 1. Щорічні темпи зростання (скорочення) підприємств громадського харчування в галузі діяльності ресторанів і надання послуг мобільного харчування за період 2010–2023 рр. (КВЕД 56.10) [9]

витрат через зниження платоспроможності, зрештою переключилася на заклади з більш доступним чеком у сегменті «середній мінус» (300–350 грн). Крім того, близько 300 закладів провідних мереж швидкого обслуговування країни були змушені також на деякий час закритися (McDonald's, KFC) або ж працювати за скороченим робочим графіком (Domino's Pizza, «Пузата Хата») шляхом співпраці в тому числі з такими сервісами доставки, як Glovo, Bolt Food, щоб забезпечити можливість замовлення їжі на виніс.

Однією з найбільших компаній, ресторани якої починаючи з 24 лютого 2022 року майже сім місяців перебували «на паузі», є ПП McDonald's Ukraine LTD. До того ж 15 закладів мережі на території прифронтових міст (Харків – 10, Запоріжжя – 3, Суми – 1, Миколаїв – 1) також і досі тимчасово не функціонують із міркувань гарантування безпеки життя та здоров'я відвідувачів.

З-поміж основних причин, що безпосередньо сприяли цьому, потрібно виділити такі:

- регулярні обстріли російською армією житлових масивів (мікрорайонів) великих міст, об'єктів критичної енергетичної, виробничої, транспортної інфраструктури;
- порушення ланцюгів постачання харчової продукції вітчизняних підприємств, особливо з південних регіонів країни, збільшення витрат на логістику;
- часті перебої з енергопостачанням, що унеможлиблює роботу закладів на стабільній основі та створює незручності для гостей;
- значні руйнування та пошкодження ресторанів у різних регіонах, насамперед у столиці біля станції метро Лук'янівська, у містах Буча, Дніпро, Одеса, Харків, Херсон тощо;
- кадровий дефіцит через виїзд багатьох кваліфікованих працівників за кордон, насамперед менеджерів та обслуговуючої ланки, у пошуках кращих умов життя;
- мобілізація частини працівників власного персоналу, зокрема на сьогодні близько 400 співробітників компанії поповнили лави Збройних сил України;

- відчутне зростання інфляції (за даними НБУ, у 2022 р. вона становила 26,6 %, що загалом є співмірним із реальними значеннями показника падіння споживчого попиту) [10];

- адаптація більшості населення до нових умов повсякденного способу життя після пандемії COVID-19, що проявляється можливістю самостійного приготування їжі вдома чи замовленням страв головного меню улюблених ресторанів за допомогою різних сервісів доставки.

За безпосереднього сприяння Міністерства закордонних справ України наприкінці вересня 2022 року компанія McDonald's розпочала поетапне відновлення роботи більшості своїх ресторанів. Так, висловлюючи вдячність керівництву американської компанії щодо ухвалення такого важливого рішення, Дмитро Кулеба зазначив, що «насамперед, це сигнал для міжнародного бізнесу про можливість працювати в Україні, навіть попри умови війни, створювати робочі місця та сплачувати податки до бюджету» [11].

Як результат, станом на 1 січня 2023 року вже працювало 64 заклади із 105, при цьому 2/3 з них у м. Києві. Перші ресторани відкрилися на лівому березі Дніпра, надаючи лише послугу McDelivery через кур'єрську службу Glovo. Стандартний радіус доставки від дверей кожного закладу до власне адреси самого замовника в районі станцій метро Вирлиця, Дарниця, Осокорки, Позняки, Чернігівська зазвичай не перевищував 3 км. Хоча залежно від погодних умов, кількості вільних кур'єрів, часу й інших факторів цей метричний радіус доставки міг дещо корегуватися з метою надання кращого сервісу покупцям.

Географія поступового відновлення роботи закладів швидкого обслуговування мережі в інших містах-мільйонниках і переважно обласних центрах західної частини території країни (Івано-Франківськ, Луцьк, Львів, Рівне, Тернопіль) першочергово враховувала безпекову ситуацію в кожному окремо взятому регіоні.

Паралельно компанія активно здійснювала навчальні програми та тренінги для

нових працівників і поступово повертала до роботи наявних. Усі без винятку працівники під час призупинення роботи ресторанів отримували в повному обсязі щомісячну заробітну платню, медичне страхування та психологічну підтримку, що дало змогу зберегти велику частину команди.

Також було розроблено нові протоколи безпеки для працівників та відвідувачів. Кожний заклад оснащений автоматичною системою сповіщення повітряної тривоги, на випадок якої гості мають покинути заклад, а персонал оперативно завершити приготування страв, швидко вимкнути обладнання й евакуюватися до найближчого укриття.

Поновлення роботи мережі більшості ресторанів McDonald's стало важливою подією в суспільному житті країни. За даними маркетингового дослідження компанії Kantar, 25 % українців чекали на відкриття закладів мережі. Крім того, 11 % опитаних респондентів серед міського населення віком від 18 до 55 років (за винятком тимчасово окупованих територій та лінії зіткнення) особисто віддавали перевагу культовому фаст-фуду, а 10 % вбачали в цьому ознаку стабільності, у тому числі й натяк на перемогу [12].

За кілька місяців роботи останнього кварталу 2022 року чистий дохід від реалізації продукції ПП McDonald's Ukraine LTD становив 3,2 млрд грн, що значно більше, ніж в основного конкурента – групи компаній-франчайзі KFC Ukraine (1,9 млрд грн), мережа ресторанів якого розпочала свою роботу в квітні, тобто на пів року раніше [13]. Однак слід зауважити, що компа-

нія отримала чистий збиток на суму 2,1 млрд грн порівняно із чистим прибутком у 2021 році в розмірі 1 млрд грн. У цей складний для розвитку час представники вищої ланки менеджменту компанії проводили перемовини з партнерами щодо перегляду майбутніх орендних платежів, вирішували питання поточних зобов'язань для відшкодування витрат працівникам, відновлення логістичних шляхів постачання, пошуку нових постачальників, забезпечення діяльності ресторанів безперебійними джерелами енергопостачання.

Наступного року компанії вдалося не лише стабілізувати свою операційну діяльність, але й навіть продовжити процес відкриття нових ресторанів. Саме на 2023 рік, від початку російської повномасштабної військової інтервенції, припадають найвищі щорічні значення темпів зростання загальної площі нових відкритих закладів швидкого обслуговування (табл. 1). Порівняно з 2022 роком вона зросла на 142,1 % (із 1,9 до 4,6 тис. м²), що загалом сприяло збільшенню кількісного представництва ресторанів мережі зі 105 до 115 закладів.

Відповідно до основних напрямів довгострокової стратегії розвитку компанії нові ресторани мережі з'явилися в таких містах, як Кропивницький, Олександрія, Вишгород, Яремче. Також компанія наростила кількість закладів у міжрегіональних центрах країни – Києві, Одесі, Дніпрі, Львові, щоб бути ближче до своїх клієнтів. Разом із тим мережа McDonald's уперше в Україні відкрила ресторан уздовж міжнародної автомобільної магістралі М06 (Київ – Чоп), поруч

Таблиця 1

**Динаміка зростання (скорочення) загальної площі нових відкритих ресторанів
ПП McDonald's Ukraine LTD за період 2020–2024 рр.**

Роки	Загальна кількість ресторанів, од.	у тому числі		
		відкритих нових ресторанів, од.	загальна площа, тис. м ²	щорічні темпи зростання (скорочення), %
2020	90	10	4,3	–
2021	102	12	6,3	46,5
2022	105	3	1,9	– 69,8
2023	115	10	4,6	142,1
2024	124	8	3,9	– 15,2

Джерело: розраховано та складено автором за даними внутрішньої статистики компанії.

із уже наявним елементом інфраструктури, а саме АЗС WOG, що передбачає максимально зручну й ефективну автомобільну зупинку за часом. Новий заклад розташований у передмісті Житомира (с. Глибочиця), загальна його площа становить 500 м², одночасно цей заклад може розмістити 250 відвідувачів.

Для збільшення доступності послуги McDelivery компанія розпочала співпрацю ще з одним партнером – сервісом доставки Bolt Food. Це передусім зумовлено сучасними тенденціями розвитку ринку food-доставки в Україні. Варто зазначити, що 93 % громадян мають досвід онлайн-покупки продуктів, серед яких кожний п'ятий замовляв доставку продуктів як мінімум один раз на тиждень. У 2023 році зафіксовано на 73 % більше замовлень із ресторанів і супермаркетів, ніж у 2022 році [14]. Разом із тим зростає кількість замовлень на доставку продуктів харчування від споживачів старшої вікової групи 60+, більшість з яких самостійно можуть працювати зі смартфоном та мають вільний доступ до мережі Інтернет.

Загалом після різкого спаду у 2022 році ресторанний бізнес продемонстрував тенденцію до відновлення та зростання у 2023 році. Чистий дохід сегмента становив 31,6 млрд грн, що на 121 % більше порівняно з 2022 роком (17,3 млрд грн). Згідно з даними аналітичного звіту YC Market найбільшу частину доходів згенерували столичні ресторани (23 млрд грн, або 72 % загалом), друге і третє місця за цим показником відповідно посіли Дніпропетровська (5 %) та Львівська (4,4 %) області [15]. Серед провідних гравців галузі ресторанного господарства свої лідируючі позиції зберегли ПП McDonald's Ukraine LTD, наростивши виручку до 12,9 млрд грн (40,8 % усіх доходів), а також група компаній-франчайзі KFC Ukraine (2,5 млрд грн) і ТОВ «Пузата Хата» (950,9 млн грн).

Якщо 2022–2023 роки для McDonald's Ukraine були періодом відновлення, то 2024 р. став роком активного масштабування нових закладів мережі та реконструкції

діючих. Зокрема, п'ять ресторанів додалось у містах Києві, Одесі, Львові (ТЦ «Арсен»), Вінниці, а двері трьох закладів компанія вперше відчинила для мешканців Чернівців, Боярки та Ковеля. Найбільший серед них двоповерховий ресторан загальною площею 605 м² відкрився на Буковині, який розміщується в центральній частині території обласного центра, примикаючи до головної транспортної розв'язки міста. Він є доволі просторим і налічує 175 посадкових місць у залі, де працюють 12 цифрових терміналів самообслуговування, а також 136 місць на терасі. Неподалік від закладу розташовані ТЦ «Майдан», продовольчий супермаркет «Сільпо», магазин побутової техніки Comfy, тризірковий готель «Турист».

McDonald's побудував десятий ресторан в Одесі, а також четвертий у країні, що безпосередньо розташований на території автозаправної станції та перший у партнерській співпраці з мережею АЗС «ОККО». Заклад розміщується в межах житлового масиву Слобідка, на в'їзді до міста зі сторони міжнародної автомобільної магістралі М05 (Київ – Одеса).

Компанія провела реконструкцію трьох ресторанів, у тому числі двоповерхового культового закладу на Вокзальній площі в столиці, шляхом створення безбар'єрного комфортного й інклюзивного простору на загальній площі 944 м² для 281 відвідувача. Слід зазначити, що впродовж останніх десяти років цей ресторан завжди входив до першої п'ятірки закладів мережі за показником відвідуваності, а у 2011 році став другим у світі за кількістю відвідувачів, прийнявши 2,4 млн замовлень.

Відвідуваність мережі ресторанів McDonald's в Україні все ще не відновилася порівняно з показниками до повномасштабного вторгнення. Зокрема, у 2024 році трафік становив 103 млн осіб, що залишається на 21,4 % менше, ніж у 2021 році. Найбільше відвідуваність упала в містах Одеса, Дніпро та Кривий Ріг, що зумовлено частими повітряними тривогами, коли ресторани змушені працювати інколи по 5–6 годин на день, а також скороченням клієнтської бази

Таблиця 2

**Зведені показники операційно-фінансової діяльності ПП McDonald's Ukraine LTD
впродовж 2020–2024 рр.**

Назва показника	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Загальна кількість ресторанів, од.	90	102	105	115	124
Загальна площа ресторанів, тис. м ²	44,0	50,4	52,3	56,8	60,7
Чистий дохід від реалізації продукції, млрд грн	7,9	11,1	3,3	12,9	16,8
Собівартість реалізованої продукції, млрд грн	3,5	4,8	1,6	5,8	7,4
Чистий фінансовий прибуток (збиток), млрд грн	0,6	1,0	(2,1)	1,3	1,6
Загальна сума активів, млрд грн	3,5	4,2	3,9	5,5	7,1
Власний капітал, млрд грн	2,5	2,9	2,7	3,9	5,1
Валовий прибуток, млрд грн	4,4	6,2	1,7	7,1	9,4
Валова маржа ресторанів мережі, %	55,7	56,8	51,1	55,0	56,0

Джерело: [16].

у зв'язку з посиленням розвитком міжрегіональних міграційних процесів під час війни. Однак завдяки послідовному дотриманню стратегії розвитку клієнтського досвіду компанії рівень задоволеності відвідувачів мережі останнім візитом за весь цей час демонструє стабільне зростання із 89,0 до 96,7 %.

Оцінюючи ключові показники операційно-фінансової діяльності ПП McDonald's Ukraine LTD впродовж 2022–2024 рр., потрібно зазначити, що динаміка чистого доходу компанії перебуває в чіткій залежності від збільшення показника загальної площі ресторанів за аналогічний період часу. Компанії вдалося значно наростити у 2024 році чистий прибуток до 1,6 млрд грн, особливо якщо враховувати отримані високі фінансові збитки у 2022 році (табл. 2). Валовий прибуток мережі ресторанів (різниця між виручкою та собівартістю реалізованої продукції) також за останні три роки має помітну динаміку зростання (із 1,7 до 9,4 млрд грн), а сама маржа в середньому становить 54,0 %, що є досить прийнятним показником для ресторанного бізнесу за оптимальних його значень від 50 до 70 %. Загальна сума активів становила в поточному році 7 млрд грн (з них грошові кошти – 2 млрд грн), основне джерело фінансування активів – власний капітал (5,2 млрд грн).

Висновки. Таким чином, компанія McDonald's впродовж 2022–2024 рр. відкрила в Україні 21 новий ресторан у десяти регіонах, переважно в західних і центральних

областях, а також у передмісті столиці. Це зумовлено відносною безпечністю цих регіонів порівняно з південно-східною частиною території країни, де з 24 лютого 2022 року тимчасово не працюють 15 закладів мережі. Кожний другий ресторан мережі McDonald's було відкрито в таких містах, як Київ, Одеса, Львів, Вінниця, Кропивницький та Чернівці. Виконуючи роль багатофункціональних обласних центрів, вони слугують ядрами активного розвитку внутрішньо- та міжрегіональних міграційних процесів, особливо в умовах повномасштабної російсько-української війни, а також концентрації значних обсягів роздрібного товарообороту завдяки досить високому рівню доходів їх населення та великого представництва різноформатних об'єктів національної мережі торгівлі та громадського харчування (гіпер-, супермаркети, ресторани, кав'ярні, пекарні, піцерії).

Встановлено, що рекордний виторг компанії у 2024 році (16,8 млрд грн, 2023 р. – 12,9 млрд грн) та доволі високий рівень прибутковості дають можливість здійснення успішного розвитку операційної діяльності мережі в найближчій перспективі шляхом відкриття нових ресторанів і реконструкції діючих. Остання відбувається за принципом майбутнього розвитку закладів мережі та передбачає оновлення дизайну в стилі Human Comfort, розширення площі залів і терас для більшої кількості посадкових місць, встановлення цифрових меню-бордів, терміналів самообслугову-

вання, забезпечення безбар'єрного доступу й енергоефективності.

Актуальним надалі є дослідження нових форм територіальної організації мережі ресторанів McDonald's (наприклад, формат партнерської співпраці з мережами автозаправних комплексів уздовж головних міжрегіональних автомобільних магістралей, а також локації в нових сучасних житлових мікрорайонах обласних центрів та їх містах-супутниках), що є частиною довгострокової стратегії розвитку компанії на ринку споживчих послуг швидкого харчування.

Попри загальне зростання цін, компанія McDonald's продовжує працювати в середньому ціновому сегменті, який пропонує широкий вибір страв на різний смак і гаманець. Варто зауважити, що ціни тут вищі, ніж у деяких інших мережевих закладах швидкого обслуговування, але нижчі порівняно з незалежними ресторанами, які надають повний спектр послуг. Особливий акцент зроблено на доступності якісних продуктів для кожної цільової групи відвідувачів, беручи до уваги акційні пропозиції та спеціальні меню, наприклад Happy Meal для дітей.

Література

1. Кошова Б. Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни та вимог суспільства. *Scientific journal Development service industry management*. 2024. № 7 (26). С. 179–183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26))
2. Черкес Р. Б., Косар Н. С., Бей Х. Р. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>
3. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 197–201. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25>
4. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Історія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190/1122>.
5. Чорненька Н. В., Євлах В. С. Досвід Грузії для підвищення результативності українського туристичного бізнесу. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу (Тернопіль, 15–17 жовтня 2015 р.). С. 144–146. URL: https://tntu.edu.ua/storage/news/00002346/book_of_abstract.pdf.
6. Кубрак Н. Р., Саган Х. Б., Саган В. Р. Функціонування ресторанного бізнесу в період COVID-19 та у період воєнного часу: порівняльна характеристика. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21 (1). С. 326–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.326-336>
7. Підгрушний Г. П., Мезенцев К. В., Провотар Н. І. Комерційна субурбанізація у Київському метрополісному регіоні: нерівномірність і поліцентричність розвитку / Г. П. Підгрушний, К. В. Мезенцев, Н. І. Провотар, В. С. Дудін, В. В. Бондар. *Український географічний журнал*. 2020. № 4. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2020.04.019>
8. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023 рр.). Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10) / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2023 рр.). Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10) / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
10. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України / За ред. І. Є. Вернера ; відп. за випуск О. А. Вишневська. Київ, 2023. 383 с.
11. Маранчак М. Мак повертається: McDonald's прийняв рішення відновити роботу частини ресторанів в Україні. URL: <https://rau.ua/novyni/mcdonalds-povertaietsja-v-ukraini> (дата звернення: 16.06.2025).
12. Гаюк Ю. Українці розповіли, чому так сильно чекали повернення МакДональдс. URL: <https://rbc.ua/rus/stylar/ukrayintsi-rozpovili-chomu-silno-chekali-1664960584.html> (дата звернення: 19.06.2025).
13. McDonald's та KFC в Україні: скільки компанії заробляли до та під час повномасштабної війни. URL: <https://slovoidilo.ua/2024/09/03/infografika/biznes/mcdonalds-ta-kfc-ukrayini-skilky-kompaniyi-zaroblyaly-ta-povnomasshtabnoyi-vijny> (дата звернення: 24.06.2025).

14. Сухорукова Г. Стан ринку фуд-доставки в Україні: як зростає попит на доставку їжі та напоїв. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoiv> (дата звернення: 26.06.2025).
15. Зростання доходів закладів харчування на 120 % за 2023 рік. URL: <https://horeca-ukraine.com/zrostanja-dohodiv-zakladiv-harchuvannja-na-120-za-2023-rik> (дата звернення: 02.07.2025).
16. Офіційний сайт компанії McDonald's Ukraine. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html> (дата звернення: 07.07.2025).

References

1. Koshova, B. (2024). Suchasni vyklyky restorannoho biznesu v Ukraini z vrakhuvanniam umov viiny ta vymoh suspilstva [Modern challenges of the restaurant business in Ukraine taking into account the conditions of war and the demands of society]. *Scientific journal Development service industry management*, 7 (26). DOI: <https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7> (26) [in Ukrainian].
2. Cherkes, R. B., Kosar, N. S., Bay, H. R. (2024). Doslidzhennia rynku posluh shvydkoho hromadskoho kharchuvannia Ukrainy [Research on the fast food market in Ukraine.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47> [in Ukrainian].
3. Kuklina, T. S., Tsviliy, S. M., Korniyenko, O. M. (2022). Stan restorannoho hospodarstva Ukrainy pid chas viiny [The state of the restaurant industry of Ukraine during the war]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu*, 2 (81). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25> [in Ukrainian].
4. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Istoriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi*, 6. Retrieved from: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190/1122> [in Ukrainian].
5. Chornenka, N. V., Yevlakh, V. S. Dosvid Hruzii dlia pidvyshchennia rezultatyvnosti ukrainskoho turystychnoho biznesu [Georgian experience for increasing the effectiveness of the Ukrainian tourism business]. Suchasni osoblyvosti formuvannia i upravlinnia innovatsiinym potentsialom rehionalnogo rozvytku turyzmu ta rekreatsii iz zaluchenniam molodizhnogo resursu (Ternopil, 15–17 October 2015). Retrieved from: https://tntu.edu.ua/storage/news/00002346/book_of_abstract.pdf [in Ukrainian].
6. Kubrak, N. R., Sagan, H. B., Sagan, V. R. (2025). Funktsionuvannia restorannoho biznesu v period COVID-19 ta u period voiennoho chasu: porivnialna kharakterystyka [Functioning of the restaurant business during COVID-19 and during wartime: comparative characteristics]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 21 (1). DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.326-336> [in Ukrainian].
7. Pidhrushnyi, H. P., Mezentsev, K. V., Provotar, N. I., Dudin, V. S., Bondar, V. V. (2020). Komertsiiina suburbanizatsiia u Kyivskomu metropolismomu rehioni: nerivnomirnist i politsentrychnist rozvytku [Commercial suburbanization in the Kyiv metropolitan region: unevenness and polycentricity of development]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, 4. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2020.04.019> [in Ukrainian].
8. State Statistics Service of Ukraine (2025). Kil'kist diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014–2023 rr.). Diialnist restoraniv ta nadannia posluh mobilnogo kharchuvannia (KVED 56.10) [Number of operating enterprises by type of economic activity by region (2014–2023). Restaurant activities and mobile food service activities (KVED 56.10)]. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua>. Date of access: 10.06.2025 [in Ukrainian].
9. State Statistics Service of Ukraine (2025). Kil'kist diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010–2023 rr.). Diialnist restoraniv ta nadannia posluh mobilnogo kharchuvannia (KVED 56.10) [Number of operating enterprises by type of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises (2010–2023). Restaurant activities and mobile food service activities (KVED 56.10)]. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua>. Date of access: 10.06.2025 [in Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine (2022). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. Za red. I. Ye. Verner; vidp. za vypusk O. A. Vyshnevskia [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. Edited by I. E. Verner; responsible for publication by O. A. Vyshnevskia]. Kyiv. 383 p. URL: <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Maranchak, M. (2022) Mak povertaietsia: McDonald's pryiniav rishennia vidnovyty robotu chastyny restoraniv v Ukraini [Mac is back: McDonald's has decided to reopen some restaurants in Ukraine]. Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy. Retrieved from: <https://rau.ua/novyni/mcdonalds-povertaietsja-v-ukraini>. Date of access: 16.06.2025 [in Ukrainian].

12. Haiuk, Yu. (2022). Ukraintsi rozpovily, chomu tak sylno chekaly povernennia MakDonalds [Ukrainians told why they were so anxiously waiting for McDonald's to return]. Informatsiine ahentstvo RBK-Ukraina. Retrieved from: <https://rbc.ua/rus/stylar/ukrayintsi-rozpovili-chomu-silno-chekali-1664960584.html>. Date of access: 19.06.2025 [in Ukrainian].

13. Slovo i Dilo. (2024). McDonald's ta KFC v Ukraini: skilky kompanii zaroblialy do ta pid chas povnomasshtabnoi viiny [McDonald's and KFC in Ukraine: how much the companies earned before and during the full-scale war]. Analitychnyi portal Slovo i Dilo. Retrieved from: <https://slovoidilo.ua/2024/09/03/infografika/biznes/mcdonalds-ta-kfc-ukrayini-skilky-kompaniyi-zaroblyaly-ta-povnomasshtabnoyi-vijny>. Date of access: 24.06.2025 [in Ukrainian].

14. Sukhorukova, H. (2024). Stan rynku fud-dostavky v Ukraini: yak zrostaie popyt na dostavku yizhi ta napoiv [The state of the food delivery market in Ukraine: how the demand for food and beverage delivery is growing]. Korporatyvnyi bloh dlia biznesu Kyivstar Business Hub. Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv>. Date of access: 26.06.2025 [in Ukrainian].

15. HoReCa-Ukraine. (2024). Zrostannia dokhodiv zakladiv kharchuvannia na 120% za 2023 rik [120 % growth in restaurant revenue by 2023]. Informatsiinyi analitychnyi internet-portal pro sferu hostynnosti. Retrieved from: <https://horeca-ukraine.com/zrostannja-dohodiv-zakladiv-harchuvannja-na-120-za-2023-rik>. Date of access: 02.07.2025 [in Ukrainian].

16. Official website of McDonald's Ukraine [Official website of McDonald's Ukraine.]. Retrieved from: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>. Date of access: 07.07.2025 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025

Стаття прийнята 10.11.2025

Статтю опубліковано 22.12.2025