

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

Міжнародної економіки і менеджменту

(назва факультету / навчально-наукового інституту)

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Міжнародний бізнес
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: - денна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегії компанії у міжнародному бізнесі (на прикладі McDonald`s)»

(назва теми)

здобувача: Дем'яненка Андрія Олександровича



(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н, професор Білошапка В.А.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Міжнародний бізнес»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.О. Євдоченко
(підпис) (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ М.О. Бурмака
(підпис) (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Дем'яненка Андрія Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Стратегії компанії у міжнародному бізнесі (на прикладі McDonald's)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « _____ » _____ 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи стратегічного управління у міжнародному бізнесі (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз тенденцій та проблем результативності компанії McDonald`s (назва розділу)
Розділ 3	Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності McDonald`s на ринку Німеччини (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес розробки та реалізації стратегій компаній у міжнародному бізнесі
Предмет дослідження:	умови та фактори ефективної розробки та реалізації стратегії компанії у міжнародному бізнесі
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка та обґрунтування пропозицій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності корпорації McDonald`s, зокрема стратегічних ініціатив щодо зростання результативності на ринку Німеччини

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

У розділі 1 – систематизувати ключові теоретико-методичні положення стратегічного управління у міжнародному бізнесі, зокрема принципи та інструменти сучасного стратегічного менеджменту, визначити особливості стратегічного менеджменту у великих міжнародних компаніях.

У розділі 2 – проаналізувати еволюцію розвитку та конкурентні позиції McDonald's на світовому і німецькому ринках, а також визначити основні тенденції та проблеми результативності компанії.

У розділі 3 – розробити та обґрунтувати стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності McDonald's на ринку Німеччини, зосереджуючись на можливостях у сегменті здорового харчування та підвищенні операційної ефективності ресторанів.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Білошапка В.А.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Дем'яненко А.О.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 10 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 111 найменувань, 3 додатки.

«Стратегії компанії у міжнародному бізнесі (на прикладі McDonald`s)»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії компанії у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є умови та фактори ефективної розробки та реалізації стратегії компанії у міжнародному бізнесі.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка та обґрунтування пропозицій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності корпорації McDonald`s, зокрема стратегічних ініціатив щодо зростання результативності на ринку Німеччини.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- обґрунтувати теоретичні та методичні основи міжнародного управління у міжнародному бізнесі;
- охарактеризувати принципи та інструменти сучасного стратегічного менеджменту;
- визначити особливості стратегічного менеджменту у великих міжнародних компаніях;
- дослідити еволюцію розвитку McDonald's на світовому ринку швидкого харчування;
- проаналізувати динаміку конкурентних позицій McDonald's на ринку Німеччини;
- виявити можливості активізації McDonald's у сегменті здорового харчування;

- розглянути напрямки підвищення операційної ефективності ресторанів McDonald's на ринку Німеччини;

- розробити стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності McDonald's на ринку Німеччини.

Практичне значення отриманих результатів. Результати викладені у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Проведене дослідження на даних реально діючого підприємства, усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність McDonald`s.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: міжнародний бізнес, стратегічний менеджмент, диверсифікація, диференціація, диджитал (цифрові) технології, здорове харчування, операційна ефективність.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Дем'яненко А.О

на тему **Стратегії компанії у міжнародному бізнесі (на прикладі McDonald's)**

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 9
2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 9
3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 14
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 14
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 9
6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 9
7. Позитивні сторони дипломної роботи Спроба автора системно проаналізувати конкурентні позиції McDonald's у міжнародному бізнесі і, зокрема, на ринку Німеччини.
8. Недоліки роботи: Обґрунтованість деяких рекомендацій автора була б вище, якби він знайшов можливість більш детально обговорити контекст їх можливої реалізації з представниками менеджменту компанії.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): **64**

Допущення КБР до захисту перед ЕК Робота заслуговує на позитивну оцінку та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник _____ **Професор, д.е.н, професор** _____

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

_____ **Білошапка В.А.** _____

(прізвище, ініціали)

“ ___ ” _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1 Принципи та інструменти сучасного стратегічного менеджменту...	6
1.2 Особливості стратегічного менеджменту у великих міжнародних компаніях	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ MCDONALD`S.....	21
2.1 Еволюція розвитку McDonald`s на світовому ринку швидкого харчування.....	21
2.2 Оцінка динаміки конкурентних позицій McDonald`s на ринку Німеччини.....	29
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ MCDONALD`S НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ.....	44
3.1 Можливості активізації McDonald`s у сегменті здорового харчування.....	44
3.2 Напрями підвищення операційної ефективності ресторанів McDonald`s на ринку Німеччини.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Дослідження стратегій компаній у міжнародному бізнесі, особливо у сегменті швидкого харчування, набуває особливої актуальності на тлі динамічних змін споживацьких вподобань і глобалізаційних процесів. Зміна пріоритетів споживачів у напрямку здорового харчування впливає на розробку та адаптацію стратегій ведення бізнесу великими міжнародними компаніями, однією з яких є McDonald's. Особливо це помітно на німецькому ринку, де суспільство виявляє зростаючий інтерес до продуктів зі здоровим харчуванням, що ставить під загрозу традиційні моделі бізнесу в індустрії фаст-фуду, але водночас відкриває нові можливості для інновацій та диференціації продуктів і послуг. Це дослідження розпочато з метою реанімації зацікавленості споживачів, адаптуючись до змін у їхніх уподобаннях, з акцентом на більш здорові варіанти їжі. McDonald's є світовим лідером у сфері швидкого харчування, володіє значним потенціалом для підвищення своєї конкурентоздатності у сегменті швидкого здорового харчування. Використання результатів всебічних досліджень дозволить оптимізувати ефективність операцій ресторанів та покращити взаємодію з клієнтами. У цій роботі досліджено поточний стан німецького ринку послуг швидкого харчування, приділено особливу увагу дослідженню конкурентності фаст-фуду на ринку Німеччини, проаналізовано слабкі та сильні сторони, а також загрози та можливості корпорації McDonald's Німеччина та проведено комплексний аналіз стратегій, в тому числі визначено можливості розвитку корпорації для досягнення та збереження свого лідерства.

Академічний інтерес до теми стратегічного управління в міжнародному бізнесі підкреслюється численними дослідженнями вчених таких як: Білошапка В.А, Осієвський О., Маєр М., Фред Р. Девід, Майкл Портер, Роберт М. Грант, Філіп Котлер, Ніса Е. Фрайвальд, Штеффен Юранек, Уве Вальц, Джей Барні, Вільям Хестерлі. Вони аналізують вплив глобалізації та змін у споживацьких уподобаннях на стратегічне планування великих корпорацій. Однак, новітні ринкові умови та

змінюваність глобального бізнес-середовища постійно породжують нові виклики, що вимагають оновлення стратегічних підходів.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності корпорації McDonald`s, попиту до індустрії фаст-фуд, та пошуку альтернативних пропозицій на ринку Німеччини.

Завдання дослідження включають:

- обґрунтувати теоретичні та методичні основи міжнародного управління у міжнародному бізнесі;
- охарактеризувати принципи та інструменти сучасного стратегічного менеджменту;
- визначити особливості стратегічного менеджменту у великих міжнародних компаніях;
- дослідити еволюцію розвитку McDonald's на світовому ринку швидкого харчування;
- проаналізувати динаміку конкурентних позицій McDonald's на ринку Німеччини;
- виявити можливості активізації McDonald's у сегменті здорового харчування;
- розглянути напрямки підвищення операційної ефективності ресторанів McDonald's на ринку Німеччини;
- розробити стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності McDonald's на ринку Німеччини.

Об'єктом дослідження є процес розробки реалізації стратегій компаній у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є умови та фактори ефективної розробки і реалізації стратегії компанії у міжнародному бізнесі.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналіз вторинних даних з відкритих джерел, корпоративні звіти McDonald's за 2020 – 2023 рр., статистичні дані, а також академічні й наукові статті.

У даній кваліфікаційній бакалаврській роботі застосовано такі методи, як: теоретичне узагальнення - систематизація теоретичних концепцій; компаративний аналіз - порівняння стратегій і результативності; фінансовий аналіз - оцінка фінансової ефективності; SWOT-аналіз - виявлення сильних і слабких сторін, ризиків і можливостей діяльності ресторанів McDonald`s на ринку Німеччини; PEST-аналіз - для аналізу зовнішніх чинників, що входить у дослідження SWOT-аналізу; статистичний аналіз - аналіз ринкових даних і трендів.

Результати дослідження, проведеного на основі сучасних даних про стан корпоративних ресторанів McDonald's та діяльність франчайзі в Німеччині, підтверджують доцільність рекомендацій. Усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у практичну діяльність McDonald's.

Структура роботи передбачає наявність вступу, трьох розділів основного тексту, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи складає 64 сторінки, що включає 10 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 111 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Принципи та інструменти сучасного стратегічного менеджменту

Сучасний стратегічний менеджмент охоплює широкий спектр принципів і підходів, що дозволяють організаціям адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку та технологій. Центральним у стратегічному менеджменті є розробка і реалізація стратегій, які дозволяють компанії забезпечити стале зростання та конкурентні переваги [35].

Поняття «стратегічного менеджменту» в сучасності трактується кожним науковцем по-своєму:

- Томас Уїлер казав: «Стратегічний менеджмент - це процес планування, аналізу та реалізації кроків, необхідних для досягнення організаційних цілей. Він включає формулювання та імплементацію стратегій, які сприяють конкурентоспроможності та успіху організації в довгостроковій перспективі» [68, с.38].

- згідно з висловленнями Девіда Р.: «Стратегічний менеджмент - дисципліна, що займається формулюванням, імплементацією та контролем стратегій, спрямованих на досягнення організаційних цілей» [15, с.6].

- Роберт Грант: «Стратегічний менеджмент як набір аналітичних технік та дій, які організації використовують для досягнення більш високої ефективності». [20, с.22].

- за словами авторів Джей Б. та Вільям С.: «Стратегічний менеджмент визначається як процес, що інтегрує внутрішнє розуміння організації з інформацією про зовнішнє середовище, щоб формулювати стратегію» [10, с.26].

Принцип (*лат. principium* — початок, основа) - основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеології [4].

Принципи стратегічного менеджменту охоплюють широкий спектр діяльностей, від розробки візії та місії компанії до використання стратегічних інструментів для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Він належить до основних концепцій та правил, які служать керівництвом для розробки, впровадження та оцінки стратегій в організації. Для нагального прикладу, декілька ключових принципів стратегічного менеджменту [68]:

- визначення місії та візії: кожна організація повинна мати чітке розуміння своєї місії - що вона робить і візії - куди прагне дійти;
- зовнішній та внутрішній аналіз конкурентів та ринкових тенденцій;
- створення стратегічної відповідності;
- імплементація та контроль стратегії;
- стійка конкурентна перевага, що дозволяє бути ефективнішим на ринку в довгостроковій перспективі.

Вагомі переваги впровадження сучасного стратегічного управління:

- більш чітке бачення стратегії компанії;
- більше уваги до того, що є стратегічно важливим;
- покращене розуміння середовища, що швидко змінюється.

Досягнення успіху в сучасному стратегічному менеджменті міжнародними компаніями базується на вирішенні трьох головних проблем, що відіграють вагому роль у досягненні успіху операційної ефективності їх компаній, що можна побачити на рис. 1.1.

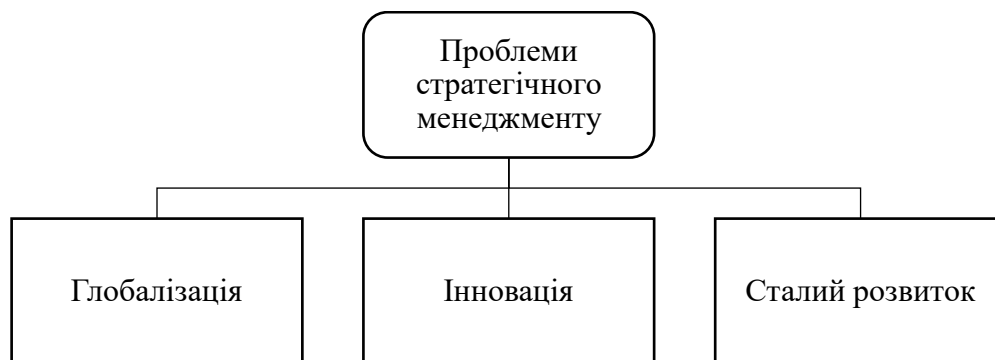


Рисунок 1.1 – Проблеми стратегічного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі даних [68]

Короткий огляд впливу кожного з цих факторів:

- глобалізація – впливає на міжнародні компанії через інтеграцію ринків, зміцнює їх здатність входити на нові ринки та розширювати географію діяльності. Водночас посилення міжнародної конкуренції вимагає від компаній постійного вдосконалення товарів та послуг. Також, різноманітні місцеві культура, звичаї та традиції змушують компанії бути більш гнучкими у своєму управлінні та адаптуватись до місцевих умов;

- інновація – дозволяє компаніям забезпечувати конкурентну перевагу через розробку нових продуктів та технологій, відкриваючи нові ринкові можливості. Зміни в бізнес-моделях, які пропонують інноваційні підходи в управлінні ланцюгами постачання та взаємодії з клієнтами, можуть радикально змінювати спосіб ведення діяльності. Інновації в процесах також сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва та обслуговування;

- стійкість – охоплює екологічну відповідальність, де прагнення до мінімізації впливу на довкілля призводить до інновацій у виробництві, упаковуванні та переробці матеріалів, покращує чи імідж компанії та її довгострокову стійкість. Соціальна відповідальність сприяє високому рівню залученості працівників та лояльності клієнтів. Крім того, економічна стійкість, що включає управління ризиками пов'язаними з коливаннями цін на ресурси або

змінами в економічних умовах, є критично важливою для забезпечення довгострокової прибутковості.

На сьогодні стратегічний менеджмент значною мірою фокусується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище включає вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, економічних умов, технологічних змін, а також соціальних та політичних факторів, які можуть впливати на діяльність компанії. Внутрішнє середовище аналізується через призму ресурсів, навичок, організаційної культури та структури. Стратегічні менеджери використовують інструменти, що є дієвими для визначення стратегічного напрямку компанії на ринку, де вже чи планує перебувати. На рис. 1.2 вказані інструменти для побудови сучасних стратегічних управлінських рішень [15].

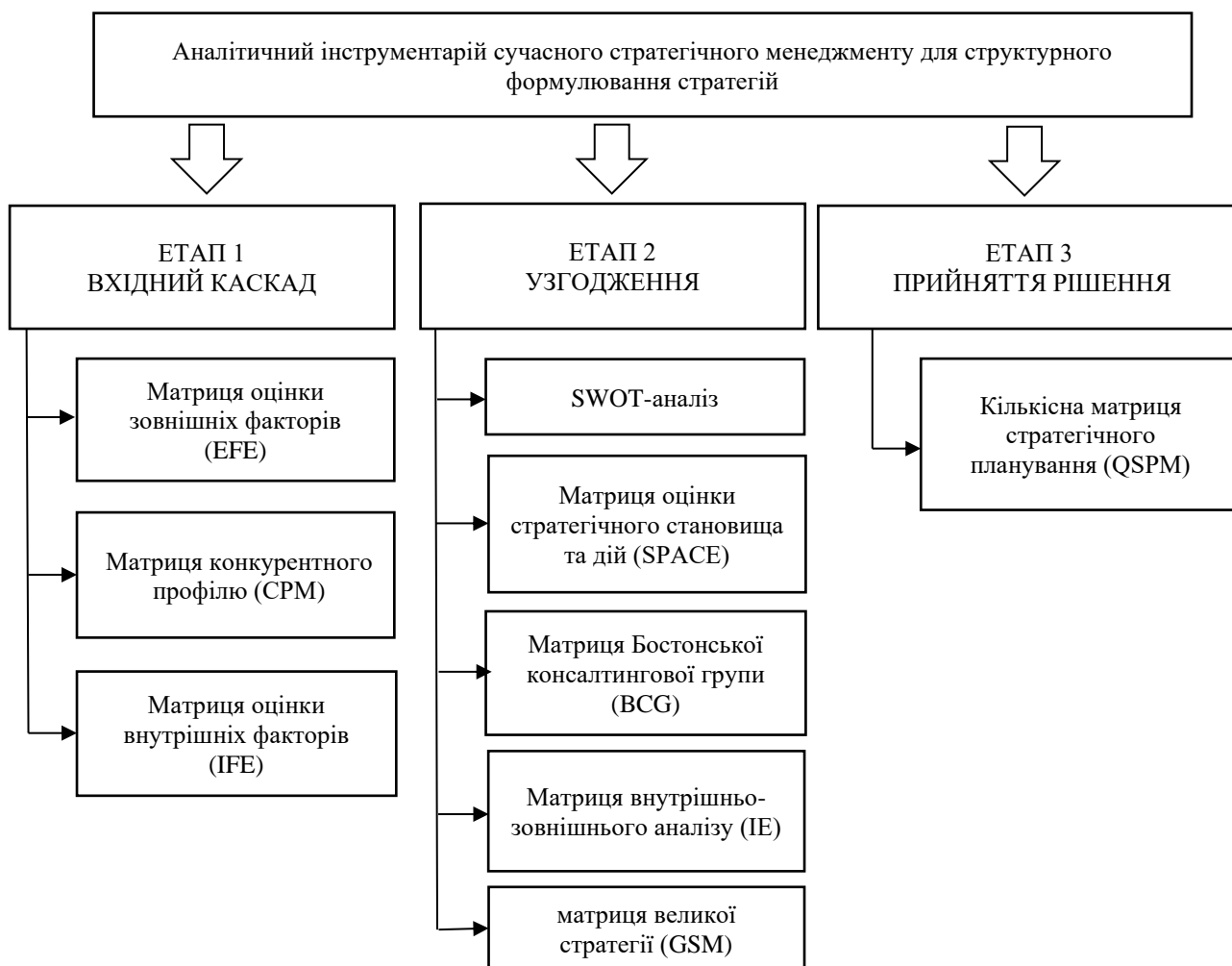


Рисунок 1.2 – Аналітична структура формулювання стратегій

Джерело: розроблено автором на основі даних [15, с.177]

Звернемо увагу лише на декілька ключових інструментів:

- матриця SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – дозволяє компаніям ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, а також аналізувати одночасно зовнішні та внутрішні можливості та загрози. Цей інструмент важливий для розробки чотирьох типів стратегій: SO (сильні сторони-можливості), WO (слабкі сторони-можливості), ST (сильні сторони-загрози) та WT (слабкі сторони-загрози). За допомогою цього інструменту, корпорація може простим шляхом помітити проблеми, що її оточують чи присутні всередині компанії та обрати найефективніший напрямок діяльності. На рис. 1.3 можна побачити формування стратегії в міжнародному бізнесі.

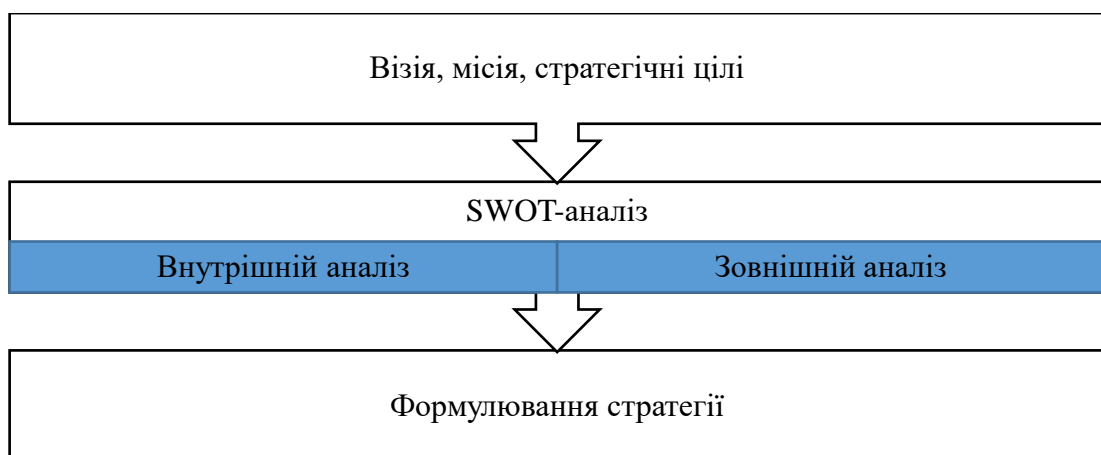


Рисунок 1.3 – Формулювання стратегії

Джерело: розроблено автором на основі даних [14]

Для успішного використання матриці SWOT важливо знати, що кожен її елемент базується на даних, отриманих з інших аналітичних інструментів. У зовнішньому аналізі використовуються [29]: PEST(EL), який дозволяє оцінити динаміку загального середовища на макроекономічному рівні, та Porter`s Five Forces, що допомагає визначити привабливість міжнародних галузей та аналізувати позиції конкурентів на мікрорівні [22]. Внутрішній аналіз включає ресурсний підхід (RBV), який розглядає ресурси як ключовий фактор підвищення

продуктивності фірми і аналізує цілі, цінності, ресурси, можливості, а також структуру і системи компанії [21]:

- матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) – застосовується для визначення стратегічної позиції організації та вибору відповідної стратегічної поведінки – агресивної, консервативної, оборонної чи конкурентної [16];

- матриця BCG (Boston Consulting Group) – це інструмент для аналізу портфеля компанії, що дозволяє візуалізувати різницю між дивізіонами на основі їхньої ринкової частки та темпів зростання галузі. Головна користь цієї матриці полягає у зосередженні уваги на генерації готівки, характеристиках інвестицій та потребах різних дивізіонів компанії [108];

- матриця ІЕ (Internal-External) – застосовується для розміщення дивізіонів організації на сітці з дев'яти клітинок, яка враховує загальні оцінки внутрішніх і зовнішніх параметрів. Цей інструмент допомагає визначити відповідні стратегії для зростання, утримання статусу чи відчуження, залежно від поточного положення кожного дивізіону на цій сітці [15];

- матриця великої стратегії (Grand Strategy Matrix) – вміщує в себе два оцінювальні виміри: конкурентну позицію та зростання ринку (галузі) для визначення оптимальної стратегії для організації або її окремих дивізіонів [14].

Також ключовою властивістю сучасного стратегічного менеджменту є його динамічність і гнучкість. У зв'язку зі зміною глобальних умов і появою нових технологій стратегії повинні бути адаптивними, щоб швидко реагувати на нові виклики та можливості. Це вимагає від організацій високої швидкості прийняття рішень і здатності до інновацій.

Іншим важливим аспектом є сталість і корпоративна відповідальність. Компанії все більше усвідомлюють, що довгостроковий успіх залежить не тільки від фінансових показників, але й від стійкого ведення бізнесу, що включає екологічну відповідальність, соціальну справедливість та етичну поведінку.

Управління змінами (адаптація) є ще однією критичною складовою. Воно включає розробку стратегій, які допомагають організації ефективно адаптуватися до змін, забезпечуючи при цьому мінімальні перерви в роботі та максимальне

залучення співробітників. Це може включати тренінги, семінари та інші освітні програми для підвищення компетенцій персоналу.

Ключовим фактором успішної стратегії також є лідерство. Ефективне лідерство, яке вміє мотивувати, надихати і вести за собою, є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту. Лідери повинні вміти бачити майбутнє, формулювати чітку візію та стратегію, а також впроваджувати культуру неперервного навчання і поліпшення [32].

Таким чином, сучасний стратегічний менеджмент є комплексною дисципліною, яка вимагає від організацій глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх умов, гнучкості у відповідях на зміни, стійкості у веденні бізнесу, управління змінами та ефективного лідерства.

Також хочу звернути увагу на стратегію, що має великий попит на міжнародному ринку – диверсифікація. Це може слугувати ключовою стратегією або інструментом управління ризиком у сучасному стратегічному менеджменті, спрямованою на розширення асортименту продуктів, послуг, або ринків для зниження залежності від одного джерела доходу. Ця стратегія допомагає підтримувати стабільність доходів та зменшувати потенційні фінансові втрати, забезпечуючи компаніям більшу стійкість у непередбачуваних ринкових умовах.

Основними перевагами диверсифікації є зниження загального ризику компанії, доступ до нових ринків, балансування сезонних коливань доходів та стимулювання інновацій та зростання. Це дозволяє компаніям не тільки виживати під час криз, але й ефективно конкурувати на міжнародному рівні, привертаючи нових клієнтів і розширюючи свій ринковий вплив.

На прикладах таких компаній як Apple Inc. та Samsung можна побачити, як диверсифікація продуктів та послуг сприяє зростанню та розширенню бізнесу. Apple, розпочавши з виробництва комп'ютерів, успішно диверсифікувала свою діяльність до смартфонів і програмного забезпечення, ставши однією з найцінніших компаній у світі. Samsung, яка також починала як торгова компанія, зараз має широкий спектр виробництва від електроніки до будівельних та фінансових послуг. Компанії, що мають подібну стратегію поведінки на

міжнародному ринку, для підвищення власної конкурентоспроможності, якими є [20]:

- Google (Alphabet Inc.) – фокусується на інноваціях у сфері технологій і штучного інтелекту, а також на розвитку нових бізнес-моделей;
- Microsoft – концентрується на розвитку хмарних технологій та платформ для бізнесу;
- Amazon – використовує стратегії зростання через диверсифікацію послуг та географічне розширення;
- Toyota Motor Corporation – застосовує стратегії постійного покращення і інновацій в автомобілебудуванні;
- Coca-Cola Company – фокусується на глобальній маркетинговій стратегії та диверсифікації продуктової лінійки;
- Unilever – використовує стратегії сталого розвитку для підвищення своєї конкурентоздатності на глобальному рівні;
- Nestlé – втілює стратегії інновацій у продуктах та бізнес-моделях для задоволення глобальних споживачів;
- Siemens AG – концентрується на інноваціях у виробництві та цифровізації своїх бізнес-процесів.

Наукові дослідження, зокрема роботи Porter M., наголошують на тому, що диверсифікація може бути ефективною, коли використовується для досягнення синергії між існуючими та новими бізнес-одинацями, що вимагає ретельного планування та глибокого розуміння нових ринків. Методи оцінки успішності диверсифікації включають аналіз впливу стратегії на зниження загальних витрат, вплив на структуру компанії та оцінку зростання вартості компанії [29].

Вплив диверсифікації на прибуток компанії може бути значним, створюючи нові джерела доходу та зменшуючи вплив негативних умов на одному ринку чи продуктової лінії, як це можна побачити на рис. 1.4. Однак, ця стратегія також несе в собі ризики, пов'язані з витратами на дослідження та розробку нових продуктів, а також з можливістю перенаправлення ресурсів з більш прибуткових напрямів на менш прибуткові [21].

Успіх стратегії диверсифікації залежить від здатності компанії ефективно керувати новими бізнесами та інтегрувати їх з існуючими операціями, створюючи цінність для компанії та її клієнтів, а також від здатності організації адаптуватися до змін на ринку. Це вимагає не тільки стратегічного бачення керівництва, але й гнучкості та інноваційного підходу у всіх аспектах діяльності.

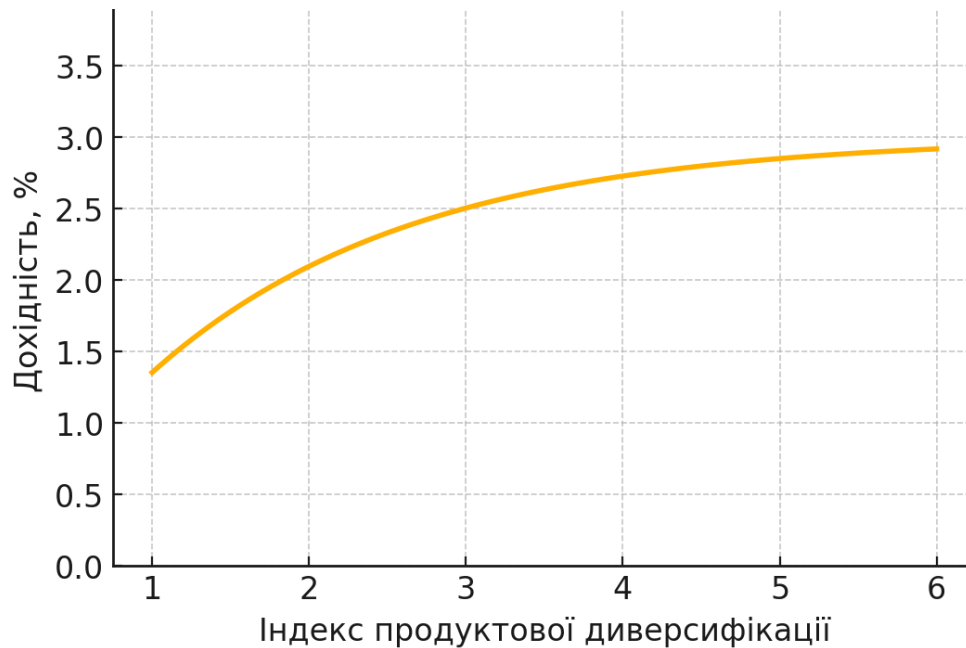


Рисунок 1.4 – Вплив диверсифікації на фінансову результативність компаній

Джерело: розроблено автором на основі даних [21]

1.2 Особливості стратегічного менеджменту у великих міжнародних компаніях

Кожен бізнес є унікальним творінням, яке відображає різноманітні стратегії розвитку підприємства. Компанії впроваджують необхідні та часом перевірені практики, які не тільки сприяють їхньому функціонуванню, а й надають унікальні характеристики кожній з них. У цьому підрозділі будуть висвітлені стратегічні рішення, які дозволяють компаніям досягати успіху на глобальному рівні.

Сучасні інтеграційні концепції представляють з себе двигун, що можна запустити завдяки інтернаціоналізації підприємства. Інтернаціоналізація фірми визначається як процес розширення операцій фірми за межі національних кордонів, що включає як вихід на зовнішні ринки, так і адаптацію продукції, послуг, управління та стратегій під особливості цих ринків [22]. Тому варто зазначити, що інтернаціоналізація великою мірою залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають стратегічні цілі компанії, корпоративну культуру, ресурси та компетенції [17]. Зовнішні фактори охоплюють глобальні економічні тенденції, політичну стабільність, культурні відмінності та технологічний розвиток, які можуть вплинути на успіх або невдачу міжнародних операцій[21].

Сучасна стратегія інтернаціоналізації містить три основні рішення для компаній [14]:

- ринок та локація;
- режим входу на ринок;
- терміни в'їзду.

Для досягнення поставленої цілі корпорації необхідно провести глибокий аналіз багатьох факторів, що частково чи повною мірою можуть впливати на діяльність компанії на міжнародному ринку, незважаючи на те, що бізнес вже може мати філії в інших країнах.

Для досягнення необхідної мети, компанія має декілька варіантів виходу на певний ринок, що можна побачити на рис. 1.5.

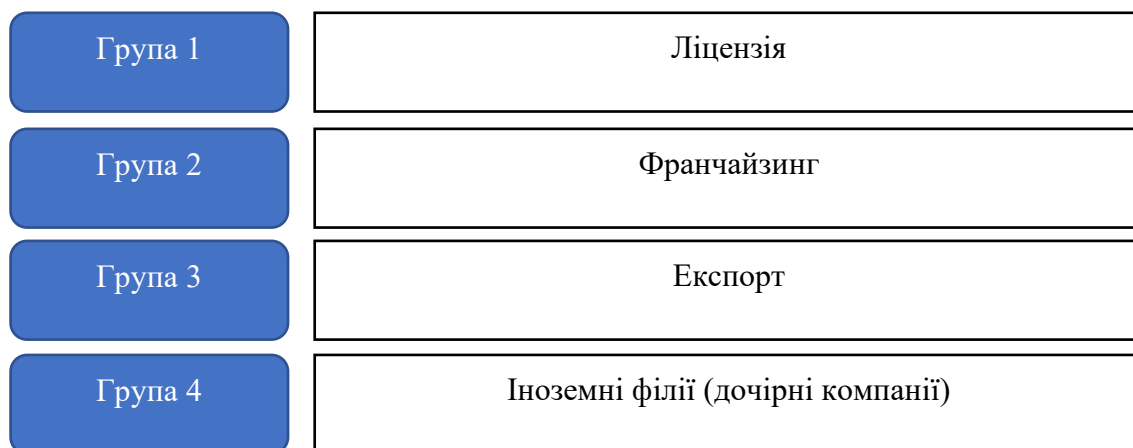


Рисунок 1.5 – Ціннісні види діяльності

Джерело: розроблено автором на основі даних [14]

Переваги та недоліки ціннісних видів діяльності:

- ліцензія – переваги стратегії: відносно стабільний прибуток у поєднанні з низьким ризиком та низькими капітальними витратами, ліцензіат має високі знання ринку, відсутність ризику експропріації, оскільки передача капіталу не відбувається. Недоліки: проблеми нагляду, просування та розведення потенційних конкурентів, поширення ноу-хау в країнах зі слабким захистом інтелектуальної власності [22];

- франчайзинг – передає франчайзі більше прав, ніж ліцензування, дозволяючи їм продавати товари або послуги на обмеженій території під брендом франчайзера, який забезпечує підтримку та контроль. Франчайзер збирає від 1 до 10% від продажів і має глобально уніфікований вигляд і контроль, хоча іноді це може бути обмежено, як у випадку з McDonald's. Недоліки цієї моделі: потребує механізму ресурсномісткого контролю, присутня юридична відповідальність за продукцію [24];

- експорт – характеризується передачею останнього етапу ланцюга створення вартості на закордонний ринок. Цей процес є менш ресурсномістким, оскільки дозволяє компанії концентрувати виробництво у меншій кількості локацій, що сприяє економії масштабу. Також експортер поступово набуває знань про ринок, що може сприяти більш ефективній адаптації та стратегічному позиціонуванню. Проте, експортна діяльність пов'язана з вищим економічним ризиком. Це включає ризик застосування торгових обмежень у вигляді тарифів та нетарифних заходів, а також ризик валютних коливань, що може зажадати від компаній вдаватися до хеджування для уникнення фінансових втрат [20];

- створення закордонних дочірніх компаній відкриває великі можливості, але також несе високі ризики. Цей режим входу на ринок є особливо привабливим для материнських компаній, які вже мають глибокі знання ринку та міжнародний досвід. Серед основних переваг є можливість розширеного контролю та керування, уникнення торгових обмежень, елімінація ризику валютних коливань,

диверсифікація ризиків через географічне розсіяння, а також часто отримання політичної підтримки від місцевих урядів. Водночас існують значні виклики, включно з великими капітальними витратами, високими політичними та економічними ризиками, великими вимогами до управління, високими витратами на керування та контроль, а також обмеженою гнучкістю у реагуванні на зміни умов ринку [27]. Отже, хоча закордонні дочірні компанії можуть забезпечити стратегічні переваги, вони вимагають ретельного аналізу потенційних ризиків і забезпечення адекватного управління та контролю для успішної діяльності.

Фактори, що впливають на вибір форми для виходу на міжнародний ринок, вказано на табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії вибору форми входу на міжнародні ринки

Критерії	Перенесення ресурсів портфеля	Експорт	Дочірнє підприємство
1	2	3	4
Вимоги до капіталу та ресурсів	Низькі	Дуже низькі	Дуже високі
Ризик виходу на ринок	Середній	Дуже низький	Дуже високий
Потенціал доходів	Середній	Низький	Дуже високий
Часовий горизонт	Середній	Короткий	Дуже довгий
Можливість використання специфічних для країни переваг	Висока	Дуже низька	Дуже висока
Можливість використання економії масштабу	Низька	Дуже висока	Низька
Вимоги до управління та моніторингу	Високі	Дуже низькі	Дуже високі
Можливості управління та моніторингу	Середні до високих	Дуже низькі	Дуже високі
Ризик непередбаченого розповсюдження знань	Високий	Низький	Дуже низький

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Передумови для застосування	Контрактна специфікація щодо переданого ноу-хау	Необмежене перевезення товарів і переказ коштів	Міжнародний досвід, високий ринковий потенціал

Джерело: розроблено автором на основі даних [14]

Через проблематику у визначенні рівня інтернаціоналізації фірми, було виділено два ключові індикатори сучасної концепції інтеграції фірми [27]:

- кількісний – забезпечує об'єктивні дані про масштаб і глибину зарубіжних операцій, вимірюючи такі аспекти, як виторг від міжнародних операцій та кількість зарубіжних філій;

- якісний – дозволяє оцінити наскільки ефективно компанія адаптує свої продукти та управлінські процеси до особливостей міжнародних ринків, включаючи культурні та регулятивні відмінності.

Стратегічний менеджмент у великих міжнародних компаніях охоплює комплексні підходи до розробки і реалізації стратегій з метою забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Основною метою такого менеджменту є оптимізація всіх процесів і ресурсів компанії для ефективної роботи в міжнародному середовищі [2].

До сучасних моделей інтернаціоналізації можна додати ще дві ключові ідеї:

- модель Uppsala: ця модель зосереджується на поступовому збільшенні залученості компанії у міжнародні ринки через накопичення досвіду і знань про зарубіжні ринки [26];

- еkleктична парадигма Dunning: вона поєднує різні переваги, які компанія має для інтернаціоналізації, включаючи власні переваги, місце розташування та інтерналізацію [7].

Ці моделі допомагають зрозуміти, як компанії розвивають свою міжнародну діяльність, і як вони адаптують свої стратегії в залежності від конкретних умов і можливостей.

Тому, для сформування загальної концепції інтернаціоналізації фірми, варто врахувати саме ці компоненти за головні [106]:

- інтегроване розглядання зарубіжних і внутрішніх аспектів міжнародної діяльності. Це означає, що підхід до інтернаціоналізації має бути всебічним, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на міжнародну стратегію компанії;

- домінування послідовного або еволюційного підходу до входження компанії на міжнародні ринки;

- глибокий аналіз та оцінка обсягів міжнародної діяльності, що охоплює ретельне вивчення зовнішніх умов та параметрів інтернаціоналізації, а також потенціалу внутрішньої організації для її розвитку.

Для глибшого розуміння стратегічної поведінки компанії McDonald's на німецькому ринку було проведено аналіз дослідження, який висвітлює ключові виклики у сфері франчайзингу. Ці дані відкривають нові аспекти стратегічного управління компанії, демонструють її підходи до адаптації на ринку та заходи, які вона впроваджує для підвищення ефективності своїх ресторанів [18].

Особливості стратегічного менеджменту у великих міжнародних компаніях часто зосереджені на розумінні та адаптації до комплексності глобального ринку. Однією з ключових особливостей такого менеджменту є географічне розміщення операцій та їх вплив на стратегічні рішення, які компанія приймає на різних ринках. Значення географічного розташування виявляється через вплив на вибір між власністю компанії та франчайзингом, де розміщення закладів у стратегічно важливих локаціях може вимагати прямого управління для забезпечення високих стандартів якості та обслуговування.

Стратегічне управління також включає рішення щодо кластеризації та розподілу власності, що залежить від можливості компанії контролювати операції та знижувати витрати на моніторинг [8]. Побудова кластерів закладів біля ключових локацій або штаб-квартир може зменшити операційні витрати та спростити логістику та управління.

Ефективне стратегічне управління вимагає також адаптації до локальних ринкових умов, що включає гнучкість у виборі між власними та франчайзними закладами в залежності від ринкових особливостей. Великі міжнародні компанії, що використовують франчайзинг, можуть використати локальні знання франчайзі для кращої адаптації до специфіки регіону, водночас забезпечуючи загальні стандарти бренду [2].

Множинний франчайзинг, який дозволяє одному власнику управляти кількома закладами, може бути особливо корисним в оптимізації місцевого ринкового знання та економії масштабу. Така модель може також допомогти у зменшенні внутрішньої брендової конкуренції та покращенні управління якістю.

У сукупності, стратегічний менеджмент у великих міжнародних компаніях потребує комплексного підходу до розуміння географічних та культурних особливостей різних ринків, а також ефективного управління ресурсами та адаптації бізнес-моделей для оптимальної взаємодії з місцевими умовами [6].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ MCDONALD`S

2.1 Еволюція розвитку McDonald`s на світовому ринку швидкого харчування

Корпорація McDonald`s, що займається ресторанною діяльністю у сфері швидкого харчування, стала найвідомішою на весь світ через найважливіші символи цієї компанії – золоті арки з відомим талісманом у вигляді клоуна, гамбургери та картопля фрі.

Історія цієї компанії розпочалася після успіху стенда з хот-догами на іподромі у кінці 1930-х років. Засновники компанії, брати Річард і Моріс Мак-Дональди, відкрили свій перший ресторан з бургерами й картоплею фрі у самостійному форматі, в місті Сан-Бернардіно (Каліфорнія) у 1948 році. Цей ресторан став популярним завдяки системі «Speedee Service System», яку брати впровадили: це стандартизований процес, де кожен працівник виконував лише один етап приготування страви протягом всієї зміни. Пізніше брати познайомилися з Реєм Кроком, який почав розвивати бізнес McDonald`s і став їх франчайзинговим агентом. Спочатку брати вагалися розширювати бізнес, але врешті погодились і зробили Крока своїм партнером у 1954 році. В подальшому Крок переконав братів Мак-Дональдів, та придбав їх бізнес за 2,7 млн. доларів США (станом на 2023 рік еквівалент приблизно 27,7 мільйона доларів), пообіцявши братам 1,9% роялті. Рей Крок заснував корпорацію McDonald's у 1955 році, та відкрив свою першу франшизу в Іллінойсі. У 1960 році він також придбав виключні права на назву та систему «Speedee Service System», що пізніше прозвав просто «System». Цей механізм, був впроваджений в усіх франшизних ресторанах McDonald's, став всесвітньо відомим та основою його бізнесу. З метою спеціалізованого навчання

персоналу, Рей Крок заснував Університет Гамбурга в 1961 році – це основний навчальний заклад для керівників ресторанів McDonald's у світі, що налічує 7 кампусів по всьому світу, в США, Китаї, Японії, Великобританії, Німеччині, Бразилії та Австралії [98]. Як наслідок розвитку імперії фаст-фуду, до кінця 1990-х McDonald's відкрив понад 11000 ресторанів за межами США [55].

Завдяки глобальній стратегії експансії та успішному впровадженню франчайзингу, компанія на кінець 2023 року має вражаючу мережу з 41822 ресторанів по всьому світу. З них 39680 ресторанів належать франчайзі, а 2142 - безпосередньо управляються компанією, як це видно з рис. 2.1. Ця модель бізнесу принесла близько 95% від усього валового прибутку компанії на кінець 2021 року. За даними червня 2022 року, ринкова капіталізація компанії досягла дивовижної суми у 218 мільярдів доларів.



Рисунок 2.1 – Тенденція зміни кількості франчайзі та корпоративних ресторанів McDonald`s за 2016-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [107]

Понад 60 років свого існування, McDonald's успішно застосовує систему, відому як "Триногий табурет", що базується на трьох основних складових: постачальниках, працівниках та франчайзі [74]. На кінець 2022 року компанія нараховувала понад 150000 працівників по всьому світу [83]. У Німеччині, у 2022 році, у корпорації McDonald's працювало майже 65000 осіб.

Для ефективного застосування своєї системи "System", McDonald's налагоджує співпрацю з місцевими логістичними компаніями, які забезпечують логістику та поставки на основних ринкових сегментах. Наприклад, на ринку Європи McDonald's співпрацює з логістичною компанією HAVI Logistics з 1981 року [111]. Через цю співпрацю з логістичними провайдерами, McDonald's може більш ефективно використовувати свою велику мережу та реалізовувати свій продукт за більш доступними цінами для клієнтів. Особливо варто звернути увагу, що логістичні компанії теж зацікавлені у довготривалій співпраці з таким партнером та створюють індивідуальні пропозиції для McDonald's – покращену систему стеження в логістичному ланцюгу завдяки системі «Surfact» [54].

Особливістю глобальної експансії McDonald's є стратегія глокалізації, яка передбачає розширення діяльності в різних країнах та адаптацію меню під місцевий ринок. Ця стратегія орієнтується на місцеву культуру, законодавство та вподобання споживачів, що призводить до розробки унікальних страв. Незважаючи на суворі стандарти впровадження систем та бізнес-процесів, McDonald's активно пристосовується до місцевих умов.

Ще в кінці 1960-х років McDonald's розпочав свою діяльність в країнах Карибського басейну та Канаді. Завдяки спільним підприємствам в Європі та Азії, компанія змогла досягти високих результатів у розширенні своїх ресторанів. Перші ресторани McDonald's у Європі були відкриті у 1971 році в Нідерландах та Німеччині (Мюнхен).

Проте варто зауважити, що McDonald's заборонено в 9 країнах. Причини такої заборони включають культурні чи політичні обмеження, протести або заборону від місцевих урядів [41]:

- Ємен – нестабільність внутрішньої економіки Ємену, а також загрози від екстремістських угруповань, значно ускладнюють можливості для ведення бізнесу міжнародними компаніями, включаючи McDonald's;

- Бермудські острови – у 1970-х роках було ухвалено законодавство, що забороняє функціонування закладів швидкого харчування з іноземним капіталом;

- Іран – складні політичні відносини між США та Іраном створюють значні перепони для діяльності бізнесу;

- Македонія – у 2013 році франчайзі втратив ліцензію на ведення діяльності, що призвело до закриття всіх семи ресторанів у країні;

- Чорногорія – McDonald`s відкрив «мобільний McDonald`s», але через зустрічний опір з боку місцевого уряду та бізнесу, компанія не змогла розширитися. Відтоді франшиза зберегла свій McDistance;

- Північна Корея – диктаторський режим та вороже ставлення до американських компаній роблять неможливим вхід McDonald's на ринок цієї країни;

- Зімбабве – економічний крах, який збігся з входженням McDonald's на ринок у 2000 році, спонукав компанію відмовитись від подальших інвестицій в цій країні;

- Болівія – напружені дипломатичні стосунки та активні протести з боку болівійського народу і президента привели до закриття останнього ресторану McDonald's у 2002 році;

- Ісландія – вихід з ісландського ринку через економічну кризу та опозицію з боку уряду Ісландії, щодо впровадження продукції Harry Meals, яка не відповідала консервативному підходу нації до харчування.

Після успішного пристосування ресторанної мережі McDonald's до місцевих умов, варто розглянути деякі приклади адаптації продуктів та послуг на різних ринках. Ці приклади ілюструють ефективність від змін на які вплинули культурні та кулінарні відмінності країни [24]:

У Японії, McDonald's успішно застосовує стратегію глокалізації, пристосовуючи своє меню до місцевих вподобань і культурних особливостей. Це містить інтеграцію місцевих традиційних страв і зміни в уже відомих рецептах, таких як морозиво із зеленого чаю, рисовий бургер і шейкер з водоростями та теріякі-бургер [67]. Крім того, McDonald's в Японії активно випускає нові продукти, які відповідають смакам і уподобанням місцевих споживачів, такі як гамбургери з картопляним пюре, капустою та морепродуктами, а також більше

м'ясних варіантів страв для сніданку. У їхньому меню також з'явилися страви, специфічні для японського ринку, такі як Salad Marinade McMuffin, Mega Muffin, Chicken Caesar Wrap і креветковий бургер Ebi Filet-O, а також тимчасові акційні пропозиції, наприклад, Mega Teriyaki Burger і Tsukimi Burger. У результаті такої адаптації McDonald's став провідним рестораном швидкого харчування в Японії, налічуючи понад 2959 закладів станом на 2023 рік, натомість найближчі конкуренти, Hotto Motto та MOS Burger мають по 2437 закладів, KFC – 1189 [63]. Це дозволило компанії досягти значного обсягу продажів, що склав приблизно 352,3 мільярда японських єн у фінансовому році 2022 (2,17 млрд доларів США – за курсом 1 JPY = 0.0062 USD) [81].

У Індії швидкі закусоці адаптували свої меню через релігійні обмеження на м'ясні продукти, що стосуються значної частини населення, включаючи індуїстів, для яких корови, це священні тварини (79,8% = 1,154 млн осіб) і мусульман, що не вживають свинину (14,2% = 205 млн осіб), станом на 2024 рік [57]. Найпопулярнішим сегментом індійської кухні є м'ясні страви, які складають 19,76% від загального споживання у 2023 році. Однак найшвидшим зростаючим трендом є піца, яка за очікуваннями зростатиме на 11,01% протягом 2024-2029 років. Споживання м'яса в країні зросло з 6,15 кг на душу населення у 2019 році до 6,82 кг у 2022 році. У 2022 році, на одну торгову точку будь-яких ресторанів у Індії приходилося в середньому 177 осіб на день, що спонукало до розширення кількості закладів. Цю популярність зумовили різноманітні типи кухні, включаючи курячі рулети, сирні кульки, бургери, піцу, картоплю фрі, десерти, пав бхаджі (страва індійського походження) та курячі крильця [58]. Компанії реагують на це, включаючи в меню вегетаріанські та курячі альтернативи, такі як Chicken Maharaja Mac та Veg Pizza McPuff, а також розширюючи асортимент вегетаріанських страв, як American Cheese Supreme Veg Burger, McVeggie Burger, Mexican McAloo Tikki Burger, Cheesy Nugget – Veg Bites, Masala Wedges, Big Spicy Paneer Wrap, McSpicy Premium Veg Burger [35]; веганське меню – відсутнє. У дизайні ресторанів використовуються дві різні кухні та зони обслуговування, щоб відповісти потребам вегетаріанців та м'ясоїдів, де «зелена зона» призначена для вегетаріанських страв,

а «червона» - для м'ясних. Ринок швидкого харчування в Індії у 2024 році оцінюється у 25,46 млрд. доларів США з річним темпом зростання 7,46% з 2017 по 2023 рік [58]. Найбільшим гравцем на індійському ринку є Yum! Brands, Inc., частка якої станом на 2022 рік становила 2,31%, з 1500 франчайзі та 55000 ресторанів у понад 155 країнах. Конкуренти, такі як KFC з 335 ресторанами та Domino's Pizza з 1300 закладами у 2022 році, також активно присутні на ринку. Завдяки розвитку франчайзі, кількість торгових точок значно зросла, приносячи компаніям загальний прибуток у 2023 році в розмірі 22,78 млрд. індійських рупій (0,27 млрд доларів США), порівняно з приблизно 16 мільярдами індійських рупій (0,19 млрд доларів США) у 2022 фінансовому році [97].

У Австралії McDonald's впровадив стандартний сервіс McCafé, що став окремою зоною ресторану, розроблений в Мельбурні в 1993 році. Цей сервіс знаходиться у зонах інтенсивного руху, таких як центри, ринки, аеропорти та залізничні станції. Кількість відділень McCafé у 2024 році в Австралії становить 1039, зростаючи в конкурентному середовищі поряд з іншими брендами, такими як Hungry Jack's/Jack's Café, що налічує 1039 кафетерій, The Coffee Club - 463, Donut King - 241, Muffin Break - 165, Gloria Jean's - 161, Jamaica Blue - 102, Zarraffa's - 75 та Starbucks – 69 [82]. У Європі, провідні кав'ярні за 2022 рік включають McCafé 2923 заклади, Starbucks - 3075 та Costa Coffee - 3122 [62]. Кожна торгова точка зоною McCafé приносить корпорації McDonald's на 15% більше прибутку, що свідчить про його ефективність. McCafé налічує понад 12000 кав'ярень у 70 країнах світу [34]. Крім того, McDonald's McCafé адаптується до місцевих смаків, пропонуючи страви тайської, китайської, в'єтнамської та японської кухні, а також унікальні пропозиції для сніданку, такі як Boston Deli Bagel, NYC Benedict bagel, Bakehouse Brekkie Roll та Rosti Brekki Wrap. Усі сендвічі на обід або вечерю подаються на ролах Deli Style (Продовгуваті булочки) [95].

Сучасна стратегія корпорації McDonald's – «Accelerating the Arches» включає в себе три основні стовпи росту, а саме фокус на максимізації маркетингу та посилення бренду на міжнародних ринках, робота над інноваціями та створенням нових пропозицій меню, та стратегія подвоєння послуг на основі

моделі “4Ds”, що стосуються питань доставки, диджитал технологій, системи McDrive та загальний розвиток технологічного процесу компанії.

За допомогою стратегії «Accelerating the Arches», корпорація McDonald's повідомила про високі фінансові результати за третій квартал, який закінчився 30 вересня 2023 року. Глобальні системні продажі зросли на 11%, а глобальні порівняльні продажі досягли майже 9%, демонструючи зростання в кожному сегменті. Обсяг продажів Digital Systemwide на шести провідних ринках склав майже 9 мільярдів доларів США за квартал, що становить понад 40% їх загальносистемних продажів. Президент і головний виконавчий директор McDonald's - Кріс Кемпчінскі, підкреслив сильну позицію компанії як лідера галузі з упевненістю в їх майбутньому стратегічному розвитку.

З точки зору фінансових показників, глобальні порівняльні продажі компанії зросли на 8,8%, завдяки високим показникам у всіх сегментах. Консолідований дохід зріс на 14%, тоді як операційний дохід зріс на 16%, включно з відрахуваннями на оподаткування, пов'язаними в основному з витратами на реструктуризацію, пов'язану з модернізацією операційних методів. Розбавлений прибуток на акцію зріс на 18%, досягнувши 3,17 доларів США за квартал.

Компанія також оголосила про збільшення на 10% своїх квартальних грошових дивідендів до 1,67 долара на акцію. Примітно, що адаптація McDonald's до місцевих смаків, унікальні пропозиції на сніданок, а також подача сендвічів на обід і вечерю на ролах Deli Style сприяли його успіху [36].

Зазначення прибутковості компанії від онлайн замовлень є важливим. Хоча лише 8000 ресторанів у 47 країнах пропонують McDelivery, компанія заробила майже 9 млрд доларів США від цифрових продажів лише на 6 найбільших ринках у 2023 році. Це становить понад 40% від їхніх загальних системних продажів. Ці дані свідчать про стратегічний намір компанії стати більш впливовою у сфері послуг доставки [76].

Щоб забезпечити технологічний прогрес та досягнення своїх цілей, McDonald's уклала стратегічні партнерства з провідними компаніями, такими як IBM, Google Cloud, Accenture та Disney, а також придбала компанію "Apprente".

Одним з найцінніших партнерів став Google Cloud, який у 2023 році почав співпрацю з McDonald's для вдосконалення застосування штучного інтелекту та хмарних технологій, спрямованих на прискорення впровадження інновацій та зменшення ризику системних збоїв. Придбання компанії "Apprente" у 2019 році дало можливість розробити голосовий розпізнавач для обробки замовлень.

Діяльність франчайзі у Німеччині становить проблему для компанії. Відсутність контролю якості постачання продукції, проблеми зі забезпеченням комфорту та відповідних умов для робочої сили, відсутність інновацій та слабкий зв'язок між корпоративними ресторанами McDonald's і франчайзі ускладнюють ситуацію.

Отже, такі партнерства спрямовані на розв'язання проблем. Наприклад, співпраця з Google Cloud допоможе вдосконалити технологічні процеси, а зусилля з розвитку голосового розпізнавача допоможуть оптимізувати обробку замовлень. Такі кроки спрямовані на покращення якості обслуговування та збільшення конкурентоспроможності McDonald's на німецькому ринку.

Аналіз організаційної структури McDonald's, представлений у таблиці 2.1, демонструє використання корпорацією різноманітних структурних підходів, адаптованих до специфічних потреб різних відділів. Така диференціація дозволяє ефективно відповідати на виклики, що постають перед кожним сегментом діяльності.

Таблиця 2.1 – Структурна диференціація відділів у корпорації McDonald's

Відділ 1	Тип структури 2	Деталі структури 3	Переваги 4	Недоліки 5
Корпоративне керівництво	Ієрархічна	Генеральний директор, керівники вищих ланок та різні відділи (маркетинг, операції, фінанси).	Чіткі повноваження, ефективний процес прийняття рішень, чітко визначені ролі та обов'язки.	Повільне прийняття рішень через кілька рівнів схвалення, обмежена гнучкість у реагуванні на швидкі зміни.
Операції	Дивізійна	Підрозділи для операцій, засновані на географічних регіонах або ринках, керівництво відповідає за роботу ресторанів, ланцюг постачання та місцевий маркетинг.	Індивідуальний підхід до різних ринків, швидка адаптація до умов місцевого ринку, спеціалізація.	Проблеми координації між підрозділами, може викликати варіації у пропозиціях та маркетингових стратегіях.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Управління ланцюгом поставок	Функціональна	Спеціалізовані команди з логістики, закупівлі та управління запасами, керують потоком продуктів від постачальників до ресторанів.	Ефективне управління ланцюгом поставок, спеціалізована експертиза.	Проблеми в міжфункціональній співпраці, може не відповідати конкретним бізнес-підрозділам.
Маркетинг і продажі	Дивізійна	Регіональні підрозділи, відповідні за різні ринки чи регіони, розробляють стратегії маркетингу та контролюють роботу ресторанів.	Індивідуальні стратегії маркетингу, швидка адаптація до умов регіонального ринку, спеціалізація.	Проблеми координації між регіональними підрозділами, може викликати відмінності у стратегіях.
Дослідження та розвиток	Функціональна	Спеціалізовані команди, зосереджені на розробці меню, інноваційній продукції та забезпеченні якості.	Спеціалізована експертиза, ефективне управління науково-дослідною діяльністю.	Проблеми в узгодженні науково-дослідних робіт з бізнес-стратегією.
Людські ресурси	Функціональна	Відділ, що зосереджується на функціях, пов'язаних з персоналом, таких як залучення талантів, навчання та відносини з працівниками.	Ефективне управління людськими ресурсами, спеціалізована експертиза.	Проблеми в міжфункціональній співпраці з бізнес-підрозділами, може не відповідати конкретним бізнес-підрозділам.

Джерело: складено автором на основі [107]

2.2 Оцінка динаміки конкурентних позицій McDonald's на ринку Німеччини

Станом на 2024 рік населення Німеччини становить 83,87 мільйонів осіб [49], з основною верствою віком від 15 до 64 років, яка складає 66,1% населення. Дитячий (до 15 років) та літній (більше 65 років) вікові сегменти становлять відповідно 13,3% та 20,6% [51]. У країні проживає 57.6 мільйонів християн (68,7%), 20,7 мільйонів осіб (24,7%) релігійно незалежних, та 4,86 мільйонів (5,8%) мусульман, які не споживають свинину. Крім того, у 2022 році було зафіксовано 1,5 мільйона веганів, а в 2023 році – 8,12 мільйонів вегетаріанців або осіб, які відмовляються від споживання м'яса [85].

Аналіз ринку громадського споживання в Німеччині після пандемії Covid-19 показує зростання популярності хмарних кухонь і онлайн-платформ доставки їжі, завдяки економічній ефективності та зручності.

У 2022 році ринкова частка ресторанів з повним обслуговуванням у громадському харчуванні складала \$23,7 млрд (26,5% від загального ринку), що відзначалося зростанням продажів на 2,3% порівняно з попереднім періодом. У той же час, частка ринку швидкого харчування становила 20,7%. За період з 2017 по 2022 рік, скоригований річний темп зростання склав 0,02%, а загальний обсяг цього сегменту у 2022 році досяг \$18,5 млрд, порівняно з \$19,9 млрд у 2017 році [50].

Розмір ринку громадського харчування у 2024 році досягає 132,04 млрд доларів США. Прогнозується, що ця цифра зросте до 175,27 млрд доларів США до 2029 року, що відповідає скоригованому річному темпу зростання (CAGR) на рівні 5,83%. У період з 2017 по 2023 рік, тенденція CAGR по харчовому ринку Німеччини склала 6,18%. У 2023 році сегмент ресторанів з повним обслуговуванням (FSR) визнається найбільшим з часткою ринку на рівні 43,28%. Відзначено, що частка ринку FSR становила 40,11% у 2022 році.

У Німеччині споживчі вподобання в сегменті швидкого обслуговування (QSR) визначаються кількома факторами. Зростання популярності страв європейської (41,31%) та азіатської (30,98%) кухні сприяло збільшенню популярності ресторанів з повним обслуговуванням (FSR) і призвело до уповільнення зростання QSR. У Німеччині традиційні страви, зокрема національні та регіональні, користуються великою популярністю серед місцевого населення. Страви з високим попитом серед німецького населення, такі як турецька кухня (донер-кебаб), страви азіатсько-тихоокеанської кухні (наприклад, страва Соа) і РОКЕ YOU (представник гавайського стилю зі свіжою рибою), популярні як в закладах QSR, так і в FSR. Німці надають перевагу традиційним стравам, особливо національним і регіональним [49].

Протягом 2017-2018 років у Німеччині було запущено 15% світових веганських продуктів харчування та напоїв, що свідчить про зростаючий інтерес до альтернативних харчових продуктів у країні [60]. Крім того, для німців важлива

атмосфера, чистота та зручність місць, що стає ключовими аспектами при виборі закладу громадського харчування. Згідно з даними на 2023 рік, серед молодого населення віком 18-29 років, 11% відносять себе до вегетаріанців, а 6% - до веганів [91]. Також відзначається загальна тенденція у німецькому харчуванні до зменшення споживання м'ясних продуктів та збільшення популярності заміників м'яса. З 2018 до 2024 року виторг ринку заміників м'яса в Німеччині зріс на 526,35 мільйонів доларів США, досягнувши 744,22 мільйонів доларів США, і прогнозується, що до 2028 року цей виторг збільшиться до 1104,97 мільйонів доларів США [88].

Клієнти McDonald's у Німеччині підтримують ідею здорового харчування, навіть якщо вона коштує дорожче, з великим відсотком клієнтів, які погоджуються з цим твердженням. За даними, 12,8% клієнтів цілком погоджуються з цим твердженням, 23,3% - в цілому погоджуються, і 27,8% - в основному так [73]. Також спостерігається тенденція до зменшення споживання м'яса на душу населення в Німеччині з 2014 по 2022 рік, де середня кількість спожитого м'яса на особу зменшилася на 9,1 кілограма до 52 кілограмів [86].

За даними, наведеними в табл. 2.2 видно компанія McDonald's збільшила свою частку ринку в Німеччині на 0,40%, досягнувши 5,43% в 2022 році. Інші гравці, такі як Burger King, KFC, Subway GmbH та Starbucks, також збільшили свою ринкову частку, що свідчить про високу конкурентність у секторі швидкого обслуговування. Але через тенденцію зростання популярності здорового способу життя, зміни уподобань споживачів, тиску зі сторони держави, що впливає на регулювання реклами та маркетингу, та стрімку підтримку сталого розвитку в Німеччині, відбулось уповільнення росту корпорації McDonald's.

Таблиця 2.2 – Частка ринку компаній на ринку Німеччини

Компанія	Загальний обсяг продажів на ринку Німеччина		Зміна частки ринку (%)	Обсяг продажів на ринку фаст-фуд в Німеччині
	Частка ринку 2021 (%)	Частка ринку 2022 (%)		Частка ринку 2022 (%)
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
McDonald's	5,03	5,43	+0,40 (x 8,0%)	14,29
Burger King	1,41	1,50	+0,09 (x 6,4%)	3,95
KFC	0,40	0,44	+0,04 (x 10,0%)	1,16
Subway GmbH	0,37	0,41	+0,04 (x 10,8%)	1,09
Starbucks	0,125	0,155	+0,03 (x 24%)	0,41

Джерело: складено автором за даними підприємств

Загальний обсяг продажів на ринку харчового обслуговування в Німеччині склав 87,80 млрд доларів США (77,264 млрд євро) у 2022 році та 81,12 млрд доларів США (68,952 млрд євро) у 2021 році. Продажі компаній швидкого харчування в Німеччині у 2022 році становили: McDonald's - 4,2 млрд євро, Burger King – 1,160 млрд євро, KFC - 340 млн євро, Subway GmbH - 320 млн євро, Starbucks - 120 млн євро. У 2021 році вони склали: McDonald's - 3,47 млрд євро, Burger King - 975 млн євро, KFC - 278,5 млн євро, Subway GmbH - 255 млн євро, Starbucks - 86 млн євро. Загальний обсяг продажів на ринку швидкого обслуговування в Німеччині склав 29,4 млрд євро у 2022 році [94].

У табл. 2.3 видно основні споживчими сегментами бізнесу на ринку Німеччини.

Таблиця 2.3 – Споживчий сегмент McDonald's на Німецькому ринку

Категорія споживачів	Вікова категорія, років	Рівень доходу	%-ве відвідування від загального населення Німеччини
Діти (Сім'ї)	До 14	Низький Середній	1 дитина в сім'ї: 15,8 / 10,5 2 діти в сім'ї: 12 / 7,9 3 діти в сім'ї: 1,9 / 1,2
Підлітки	14 - 19	Низький	13,1 / 6,6
Студенти	20 - 29	Низький Середній – високий (За винятком)	22,9 / 13,4
Дорослі	30 і 39	Середній-високий	20,7 / 15

Джерело: складено автором на основі певних джерел [110].

Прямі конкуренти компанії McDonald`s на Німецькому ринку:

- Burger King (Бізнес належить компанії Restaurant Brand Internationals);
- KFC (Kentucky Fried Chicken);
- Subway;
- Nordsee.

Непрямі конкуренти компанії McDonald`s та McCafé на Німецькому ринку:

- McCafé (з часткою ринку 35,6% у 2019 році);
- Tchibo (з часткою ринку 21,1% у 2019 році);
- Coffee Fellows (з часткою ринку кав'ярень 9,1% у 2019 році);
- Starbucks;
- Domino`s;
- Pizza Hut.

Для узагальнення результатів дослідження стану компанії McDonald`s в Німеччині, було складено SWOT-аналіз у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз корпорації McDonald`s в Німеччині

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Глобальне визнання бренду - попри високу конкуренцію, компанія займає 2 місце у світі по популярності, між Ресторанного бізнесу. - Смачні стандарти - картопля фрі, найвідоміша страва бренду, вирізняється серед конкурентів завдяки високій якості та смаку, що забезпечує лідерство на ринку з 34% вибору споживачів. - Гнучкість в адаптації до локальних ринків – включає пристосування до смаків та культури місцевих споживачів. - Широкий асортимент продуктів – адаптація меню компанії включає, крім м'ясних страв, ще вегетаріанські та веганські, також нові меню McSmart та спеціальні пропозиції. - Внесок у соціальні проекти - підтримка базується на фонді допомоги дітям McDonald`s. У 2022 році, компанія збрала близько 2,3 млн Євро пожертвувань. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена гнучкість - повільне реагування на локальні ринкові тренди та затримки в прийнятті рішень. - Залежність від яловичини - 7% клієнтів усіх QSR McDonald's насолоджуються бургерами з яловичини, що також негативно впливає на довкілля через процеси виробництва м'яса; щохвилини ресторан використовує 2000 фунтів м'яса. - Залежність від франчайзингової моделі - низький контроль над якістю послуг та управлінням персоналом у франчайзингових закладах. - Відсутність інновацій - складності з впровадженням змін у меню чи оптимізацією послуг доставки.

Продовження таблиці 2.4

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Ефективна франчайзингова бізнес-модель - використання франчайзингу сприяло швидкій експансії ресторанів на інші ринки. За стратегією "Accelerating the Arches", компанія планує збільшити мережу до 50,000 ресторанів до 2027 року. - Інвестиції в інноваційні технології – проводиться активний розвиток хмарних технологій. - Надійність ланцюга постачань. - Капітальна ефективність франчайзингової моделі - використання франчайзингу знижує фінансові ризики корпорації. - Економічне масштабування - дозволяє знижувати витрати для входу та підтримки бізнесу на ринку, та збільшувати прибутки. - Розвиток сталості у ресторанах McDonald`s Німеччина. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від зовнішніх служб доставки - обмежена зона покриття кур'єрськими службами, що впливає на можливість використання McDelivery. - Контроль витрат - надлишковий контроль призвів до зростання операційних витрат на 7,34% у 2021-2022 роках, досягнувши \$13,812 млрд, що призвело до погіршення якості продукції та до втрати клієнтів. - Виклики у здоровому харчуванні - критика від німецької влади щодо маркетингу фаст-фуду серед дітей до 14 років та наслідки для здоров'я, такі як ожиріння. - Дитячий маркетинг – зосередження на дитячій цільовій аудиторії до 14 років. - Проблеми з робочою силою - низькі зарплати, обмежені соціальні пакети та можливості для кар'єрного зростання. - Ризик для іміджу бренду – негативного сприйняття бренду через різні оперативні та етичні виклики. - Контроль якості - проблеми з якістю інгредієнтів, гігієною на робочих місцях та в просторах для клієнтів. - Відвідуваність онлайн платформи - падіння кількості відвідувачів на онлайн-сайті з 28,2 мільйона у жовтні 2022 до 23,3 мільйона у листопаді 2022, що становить зниження на 17,26%. - Висока плинність персоналу.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Інновації у здоровому харчуванні - адаптація рецептур стандартного меню з урахуванням здорових харчових тенденцій. - Розвиток технологічного потенціалу – впровадження штучного інтелекту для оптимізації доставки та ефективності внутрішніх операцій, завдяки викупленій компанії «Apprentice» та партнерству з «Accenture». - Створення нових пропозицій - компанія може ефективно використовувати тренди на сезонні продукти, такі як випуск напоїв із гарбузовими спеціями або тематичними стравами до свята, для залучення більшої кількості клієнтів та збільшення продажів у Німеччині. 	<ul style="list-style-type: none"> - Інтенсивна конкуренція - висока конкуренція в сегменті QSR, а також з FSR, зокрема від таких брендів як Burger King, KFC, Subway, та Starbucks. - Зміни в харчових вподобаннях - зростаюча популярність здорового харчування свідчить про зміну вподобань споживачів. Однак раптова відмова від фаст-фуду може негативно вплинути на компанію McDonald's та інших гравців у цій галузі. - Волатильність економічного середовища в Німеччині та у світі – несподіваний економічний спад. - Негативний погляд та критична реакція суспільства в сторону компанії. - Правові та регуляторні виклики.

Продовження таблиці 2.4

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Диверсифікація асортименту продукції - розширення меню для введення нових вегетаріанських та веганських страв. - Розвиток онлайн-платформи для доставки - у 2024 році 30,4 млн. осіб користується онлайн доставкою і тенденція зросте до 37 млн. осіб до 2028 року. В McDonald`s лише 20,6 % клієнтів користується доставкою «принаймні раз на місяць» зі загальної кількості 23 млн. користувачів додатка. - Експансія: ресторани McDonald`s, McCafé, McDelivery - 679 ресторанів з 1425 мають послуги доставки у 2022 році, що на 29 точок більше ніж у 2021. - Диджиталізація клієнтського сервісу. - Стратегічні партнерства - розвиток партнерських відносин з такими брендами, як Coca-Cola, Oreo, та Nestle та з іншими, для створення нових продуктів та спеціальних пропозицій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Продовження зростання попиту на на здорову їжу. - Економічні кризи (Війна в Україні призвело до труднощів постачання продукції у багатьох сферах; Covid-19, що змінив світогляд компанії на майбутнє). - Ризики інвестицій у технологічні ініціативи.

Джерело: складено автором за даними підприємства [89, 109, 65, 101, 64, 100, 90, 79, 80, 75, 52]

Для визначення положення компанії через всесвітню конкуренцію на ринку швидкого харчування, був проведений фінансовий аналіз компанії McDonald`s за 2020 - 2024 рр.

Корпорація заробила у 2023 році 25,493 млн. доларів США глобального прибутку, що вказано у табл. 2.5. Прибуток сформувався від орендної плати, гонорарів і роялті, сплачених власниками франшиз, а також продажів у ресторанах, що належать компанії.

Загальний ріст продажів показав, що у зв'язку зі загрозами рецесії у 2023 році, більше клієнтів відвідало McDonald`s у кожному куточку світу. Завдяки інфляції та підвищенню цін на товари, продажі на гамбургери та картоплю фрі у 2023 році зросли на 12,6% по всьому світу.

McDonald's підвищив ціни, захищаючи маржу від зростання витрат. Незважаючи на це, їхні страви залишаються більш доступними, ніж у конкурентів. У середньому, витрати на похід у McDonald's менше, ніж у Burger King та Wendy's.

Наприклад, середня ціна за похід у McDonald's в Європі становить 7,77 євро, що менше, ніж у конкурентів, середні ціни яких більше ніж 8 євро. Стратегія корпорації McDonald's в Німеччині включає запуск наборів "McSmart" - два бутерброди, картопля фрі та напій за 5,99 євро (6,58 долара США), що забезпечує менші та доступніші страви для споживачів.

McDonald's у Європі є більшим, ніж його наступні дев'ять найближчих конкурентів разом узяті. Завдяки своїй позиції, корпорації буде не складно отримати більшу частку ринку завдяки доступній їжі, маркетингу та оновленим ресторанам.

McDonald's не повідомляє, на скільки зросло відвідування. Але дані Placer.ai показують, що відвідуваність американських ресторанів мережі зростала протягом перших 14 тижнів року, випереджаючи ширшу категорію фаст-фуд.

Крім того, McDonald's скоротив пропозиції та рекламні акції, включаючи зв'язки зі знаменитостями, щоб уникнути зайвих витрат [77].

Коефіцієнт ліквідності включає в себе поточний коефіцієнт, де McDonald's має коефіцієнт 1,78 у 2021 році та 1,43 у 2022 році. На 30.09.2023, коефіцієнт становив 1,71 [72].

Швидкий коефіцієнт – McDonald's становить 1,24 станом на 2022 рік та 1,64 – на 2021 рік. На момент 30.09.2023, коефіцієнт становив 1,43.

Співвідношення боргу до власного капіталу - загальний акціонерний капітал за четвертий квартал, який закінчився в грудні 2023 року, склав -4707 млн доларів США [78].

Співвідношення боргу McDonald's до капіталу за квартал, який закінчився в грудні 2023 року, становило -10,25. Станом на 2021 – 2022 роки, співвідношення боргу знизилось з -10,73 до -8,11 [72].

За останні роки спостерігається погіршення показників фінансової стійкості корпорації. Незважаючи на те, що поточний та швидкий коефіцієнти залишаються на прийнятному рівні, що свідчить про адекватну ліквідність компанії, співвідношення боргу до капіталу значно погіршилось, досягнувши рівня (-10,25).

Такий рівень може вказувати на зростання фінансового ризику та недостатню здатність компанії погашати свої борги за коштів власних ресурсів.

Коефіцієнт кредитного плеча – співвідношення довгострокового боргу до загальних активів знизилося з грудня 2022 року (0,95) до грудня 2023 року (0,89). Це може свідчити про те, що McDonald's поступово стає менш залежним від боргів для розвитку свого бізнесу.

Оборотність активів – у 2022 році становило на рівні 0,47 - вказує на те, що компанія повертає свої активи через продаж досить повільно. Це може свідчити про неефективне використання ресурсів або може бути результатом великого обсягу активів, що не генерують значних прибутків. У той же час, негативний річний показник ROE за 2023 рік (-166%) і високий показник ROA (16%) свідчать про те, що компанія генерує прибуток, але при цьому зазнає втрати у відсотках на акціонера. Це може бути результатом високих фінансових зобов'язань або інших факторів, що впливають на фінансову стабільність компанії [71].

McDonald's показує дуже високу оборотність запасів завдяки великій кількості продажів та низьких запасів. Велика оборотність запасів (57,82) і низький показник днів запасів (1,58) вказують на ефективне управління запасами. Однак відносно низьке співвідношення між запасами та оборотами (0,01) може вказувати на те, що компанія має високу концентрацію продажів на відносно невеликому обсязі запасів. (інформація за 4 квартал 2023 року) [71].

З аналізу коефіцієнта купівля-продаж (P/S) спостерігається зниження коефіцієнта на початку 2024 року до 7.65. Завдяки тенденції коефіцієнта купівля-продаж за 2020-2023 рр. можна простежити відносно стабільний рух динаміки, що знаходиться в табл. 2.5. Цей різкий спад у 2024 році може свідчити про песимістичні очікування інвесторів стосовно майбутнього зростання продажів та може вказувати на зниження ринкової оцінки компанії [71].

Співвідношення довгострокового боргу до загальних активів зменшилося, що свідчить про тенденцію компанії ставати менш залежною від боргових зобов'язань. Однак, співвідношення боргу до капіталу залишається високим і потребує уваги для подальшої стабілізації фінансового стану компанії [69].

За даними річної звітності по корпорації McDonald`s в табл. 2.5 можна помітити зміни її фінансових показників у світі. Важливо врахувати, що сама компанія планує розширюватися, акцентуючи увагу на розвитку вже існуючих торгових точок та послуг, таких як доставка McDelivery та впровадження цифрових технологій за стратегією «Accelerating the Arches». Незважаючи на сказані слова Кріса Кемпчінські: «Зростання доставки McDonald's сповільнилося» [77].

Таблиця 2.5 – Фінансові показники McDonald`s в період з 2020 по 2023 рік.

Період до / Компанія; показники (В тисячах)	2023	2022	2021	2020	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2022/2021	% відхилення 2023/2022
Чистий прибуток	8468800	6177400	7545200	4730500	2291400	1367800	0,63
Операційні витрати	2816900	2862600	2707500	2545600	45700	155100	0,98
Операційний дохід	11745600	10344600	9872700	7206500	1401000	471900	0,86
Обсяг продажів	25493700	23182600	23222900	19207800	2311100	40300	0,90
Коефіцієнт купівля-продаж	8,44	8,33	8,63	8,32	-	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства [37]

У контексті конкурентного аналізу на німецькому ринку фаст-фуду, існують кілька провідних гравців, кожен з яких має свої переваги та унікальні характеристики. Нижче подано аналіз переваг конкурентів McDonald`s на німецькому ринку в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Сильні сторони конкурентів McDonald`s на ринку Німеччини

Компанія	Переваги конкурентів на німецькому ринку
1	2
Burger King	- Сильна система франшизи: 90% ресторанів належать франчайзі, що дозволяє швидко розширювати мережу в різних регіонах.
	- Можливість налаштування: Концепція "Їсти по-твоєму" дозволяє клієнтам персоналізувати страви з урахуванням їх уподобань.
	- Потужна маркетингова компанія: Успішні маркетингові кампанії, такі як "Whopper Detour" та "Moldy Whopper", залучають увагу.
	- Широкий асортимент вегетаріанських страв: компанія займає перше місце, пропонуючи п'ять рослинних основних страв та кілька рослинних додатків. Рослинні пропозиції становлять близько 18% від загальної кількості основних страв у онлайн-меню Burger King у Німеччині.

Продовження таблиці 2.6

1	2
KFC	- Мережа з упором на курчат: спеціалізація у курячих стравах дозволяє використовувати якісну та смачну курку у різних стравах.
	- Розширений вибір вегетаріанських страв: 16 позицій у вегетаріанському меню, проте з обмеженим вибором веганських страв.
Subway	- Можливість створення свого сендвічу: клієнти можуть персоналізувати свої замовлення, вибираючи інгредієнти самостійно.
	- Вибір здоровішої їжі: Subway пропонує свіжу та поживну їжу, а також великий вибір веганських інгредієнтів. Три рослинні основні страви - Veggie Delite, Spicy Vegan Patty та Meatless Chicken Teriyaki - які складають приблизно 16% їх основних страв.
	- Спеціальні пропозиції для веганів: Акції, такі як "Середа – день веганського меню", залучають веганів та підвищують продажі.
	Технологія (Калькулятор) для розрахунку калорій вашого меню.

Джерело: складено автором за даними підприємств [84, 40, 104, 102, 103, 93]

Аналіз цін на продукти у сфері швидкого харчування є важливим аспектом стратегічного управління для підтримання конкурентоспроможності та визначення оптимальних цінових стратегій. У контексті німецького ринку, де конкуренція серед ресторанних мереж швидкого харчування є високою, а відмінність продуктів веганського та вегетаріанського споживання набуває зростаючого значення, аналіз цін на ці категорії стає ключовим, що можна побачити у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Ціни компаній у сегменті здорового харчування в Німеччині

Веганські/ вегетаріанські Категорії їжі	№	McDonald`s		Burger King		KFC		Subway	
		Пропозиція	Ціна	Пропозиція	Ціна	Пропозиція	Ціна	Пропозиція	Ціна
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бургери/ сендвічі	1	McPlant	5,69	Рослинний Big King XXL	7,99	Рослинний Colonel TS Burger	6,49	Вегетаріанський Delite® Sub	3,49
	2	--	--	WHOPPER на рослинній основі	6,69	--	--	Spicy Веганський Patty Sub	4,69
	3	--	--	Чизбургери на рослинній основі	2,49	--	--	Рослинна курка Теріякі	5,14
	4	--	--	Гамбургери на рослинній основі	1,99	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бургери/ сендвічі	5	--	--	Чизбургер із (подвійним) чилі на рослинній основі	2,99 3,99	--	--	--	--
	6	--	--	Подвійні чизбургери на рослинній основі	3,99	--	--	--	--
	7	--	--	Рослинний Big King	5,79	--	--	--	--
	8	--	--	Вегетаріанський король	3,69	--	--	--	--
	9	--	--	Long Chicken на рослинній основі	5,79	--	--	--	--
	10	--	--	Смажена цибуля Lover на рослинній основі	7,49	--	--	--	--
Нагетси/ Роли	11	20 McPlant® Нагетси	11,49	Нагетси рослинні (20 шт.)	9,99	Chick & Share на рослинній основі	13,99	Вегетаріанський Delite® Рол	3,49
	12	9 McPlant® Нагетси	6,89	Нагетси рослинні (9 шт.)	6,49	Рослинний Twister Wrap (Рол)	5,49	Гострий веганський Patty Рол	4,69
	13	6 McPlant® Нагетси	5,59	Нагетси рослинні (6 шт.)	5,29	3 Рослинних Tender + Соус	5,29	Рослинна курка Теріякі Рол	5,14
	14	--	--	King Onion Rings® (6 або 9 шт.)	3,79 4,79	6 Рослинний Tender + 2 Соусами	8,99	--	--
Салати	15	Закусочний салат Класичний	3,19	Закусочний салат – «Have it your way»	4,69	Салат з Рослинним Tender	6,79	Рослинний Delite Салат	4,49
	16	--	--	--	--	--	--	Салат гострий веганський Patty	5,29
Додаткові страви	17	Картопля фрі (дрібна/середня/велика)	3,29 3,79 3,99	Картопля King	3,99	Картопля	4,99	Картопляні шматочки (середні/великі)	2,39 3,39
	18	Картопляна сітка	4,19	Веганський майонез соус 25 мл.	0,50	Рослинне дитяче меню	4,99	--	--
	19	McFlurry шоколадний (Веганський)	3,39	--	--	Картопля фрі (дрібна/середня/велика)	2,78 3,29 3,49	--	--
Середня ціна на здорове харчування		--	5,15	--	4,86	--	6,05	--	4,22

Джерело: побудовано автором за даними [66, 92, 61, 39, 47]

Основною причиною того, що Burger King став головним конкурентом McDonald's у сегменті вегетаріанського харчування в Німеччині, є його широкий вибір страв та середня ціна на них. За останні роки Burger King впровадив рекордну кількість вегетаріанських бургерів у своєму меню та зберіг середню ціну на них на досить доступному рівні. У порівнянні з McDonald's, де вегетаріанських позицій меню менше і вони дорожчі, Burger King став привабливішим вибором для споживачів, особливо з урахуванням тенденції до здорового харчування.

У той час як McDonald's пропонує веганські та вегетаріанські страви, він не досягає такого рівня різноманітності та доступності, як Burger King. Наприклад, Burger King пропонує вегетаріанські опції у 8 з 10 позицій меню "Бургери", що привертає більше клієнтів, особливо тих, хто шукає альтернативи м'ясному харчуванню. Навіть популярні страви від McDonald's, такі як "Burger McPlant", деяким споживачам здаються менш привабливими порівняно з вегетаріанськими варіантами від Burger King.

У табл. 2.8 можна побачити завдяки чому був досягнутий такий результат у конкурентів McDonald's.

Таблиця 2.8 – Структура та особливості організації компанії

Компанія	Структура	Особливості структури компаній на ринку Німеччини	
		Переваги	Недоліки
Burger King	Централізована	Більше контролю франчайзі над пропозиціями меню та маркетингом, більша гнучкість у реагуванні.	Може призвести до варіацій у досвіді клієнтів, менша стабільність бренду порівняно з McDonald's.
Subway	Високо централізована	Більша гнучкість у місцевій адаптації, контроль над операціями франчайзі.	Невідповідність в досвіді клієнтів та іміджу бренду між різними локаціями, складніше впровадження загально корпоративних стратегій.
KFC	Змішана	Сильна присутність на місцевому рівні, більша адаптація до місцевих смаків.	Може викликати складнощі у збереженні єдності бренду, менша стабільність глобального бренду порівняно з McDonald's.

Джерело: складено автором за даними підприємств [19, 38, 42]

За даними вартості брендів ресторанного бізнесу, що вказані в табл. 2.9, можна помітити зниження цінності бренду McDonald`s, поясненням цьому є збільшення цін на товари та послуги McDonald`s. Але завдяки цьому кроку, корпорація підтримує конкурентоспроможність на Європейському ринку та досі лишається на провідних позиціях у секторі фаст-фуду. Завдяки новому меню "McSmart" та стратегії орієнтованій на використання здорового харчування, цінність бренду зросла з 2023 на 2024 роки на 3%, але виходячи з даних оцінки - показник індексу сили бренду вказує на зменшення пунктів сили, що станом на 2023 рік дорівнює 83.4/100, що спустило бренд McDonald`s з 3 позиції на 8 [96].

Таблиця 2.9 – Топ 10 Брендів за вартістю у світі в період з 2022 по 2024 рр.

Місця 2024/2023 /2022	Бренд	Ціна Бренду (млн. \$)			% відхи- лення, 2024/2023	% відхи- лення, 2023/2022	Сила цінності бренду 2024/2023
		2024	2023	2022			
1/1/1	Starbucks	60669	53432	45699	+13,53	+16,88	AAA-/AAA
2/2/2	McDonald`s	37993	36863	39721	+3,06	-7,20	AAA-/AAA-
3/3/3	KFC	14170	17662	17623	-19,80	+0,22	AAA-/AAA-
4/5/5	Subway	7231	7053	7054	+2,52	+0,01	AA+/AA+
5/6/6	Taco Bell	7107	7050	6331	+0,81	+11,35	AAA-/AAA-
6/4/4	Domino`s Pizza	6104	7352	7257	-20,41	+1,31	AA+/AAA-
7/7/11	Tim Hortons	5942	6087	4399	-2,44	+38,35	AA+/AAA-
8/9/12	Burger King	5225	5992	4302	-14,66	+39,35	AA+/AA+
9/10/7	Pizza Hut	5066	5883	5896	-16,13	+0,22	AA+/AA+
10/11/13	Chipotle	4881	5168	-	-5,88	-	AA/AA+

Джерело: побудовано автором за даними [87]

Ще один виклик, з яким зіткнулася корпорація – плінність робочої сили. Основна перевага робочої сили в Німеччині – захист трудовими законами держави, що гарантують безпечне працевлаштування та вигідні умови для працівників, навіть у міжнародній компанії, походження якої не є німецьким. Незважаючи на правовий захист працівників, виявлено декілька основних факторів, які впливають

на підвищену плинність кадрів та операційну ефективність в ресторанах McDonald's [43], відзначені працівниками:

- недостатня підготовка: середня тривалість роботи складає всього лише місяць, що призводить до постійного звільнення персоналу, що зумовлює втрати у розмірі 1300 доларів при кожному випадку;

- недоліки в керівництві: можливість відсутності емоційного інтелекту та недостатніх навичок управління соціальними взаєминами у керівників змін;

- сумісність робочої сили: питання найму персоналу та його сумісності з іншими членами команди;

- якість комунікації: рівень підтримки зв'язку між співробітниками;

- умови праці та оплата: низькокваліфікована та низькооплачувана робота, що призводить до психологічного та фізичного стресу, а також відсутність бажання працювати в цій сфері;

- шкідливість працювати на кухні: це призводить до проблем зі здоров'ям через довгу взаємодію з фаст-фудом.

Внаслідок цих проблем виникають наступні наслідки:

- підвищена плинність кадрів та витрат на навчання: значна втрата часу та ресурсів на постійний набір та навчання нових працівників;

- велика плинність кадрів серед іммігрантів, окрім німців, що не бачать перспектив працювати у цій компанії, так як вважають, що це робота для низькокваліфікованого робочого класу, що не мають інших можливостей працевлаштуватися в інші компанії та на більше перспективні посади;

- втрата керівних кадрів: необхідність заміни керівників змін, що призводить до додаткових витрат у розмірі близько 5000 доларів на заміну;

- підвищення погодинної оплати праці: причиною цьому стало небажання людей працювати в компанії McDonald's [70].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ MCDONALD`S НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ

3.1 Можливості активізації McDonald`s у сегменті здорового харчування

Провівши глибоке аналітичне дослідження попиту ринку харчування Німеччини та діяльності корпорації McDonald`s з її конкурентами, дійсно, ми приходимо до висновку, що потрібно акцентувати увагу на пропозиціях здорової їжі. Тому, я розглядаю можливість додати у меню McDonald`s такі позиції:

- “вегетаріанський/веганський Happy Meal” – причиною додавання цієї пропозиції в меню, є створення більшої кількості альтернатив для менш здорових пропозицій меню серед дітей (до 14 років). Через тенденції змін культури харчування серед німецьких сімей та населення, а також через обмеження держави та їх сприяння тому, щоб рекламування швидкого харчування скорочувалось для запобігання ожирінню дітей;

- подвійний McPlant (бургер McPlant з подвійною котлетою Beyond Meat) – розширення асортименту вегетаріанської кухні;

- McPlant для веганів (відсутні інгредієнти тваринного походження) – причина: це втрата клієнтів через видалення цієї пропозиції з меню та заміною її на менш здоровий варіант McPlant. Я раджу повернути бургер для веганів та поширити його всюди, не лише у міських громадах, для більшого охоплення аудиторії;

- веганський соус «Біг Мак» – причина: відсутність пропозиції здорових соусів в категорії «Додаткові страви». Створення додаткових альтернатив менш

здоровим соусам та окремого унікального смаку саме для веганів приверне більше уваги до здорового харчування серед усіх споживачів;

- веганський соус «Майонез» – причина: вже існує технологія його виробництва, що застосовувалась лише кілька разів. Він стане найпростішим варіантом, щоб заповнити прогалину в категорії «Додаткові страви» та є популярною пропозицією серед споживачів, бо пасує до картоплі фрі;

- також рекомендую впровадити пропозиції з морепродуктами у меню, через зростання популярності азіатської кухні, особливо – японської та китайської, що стали трендом в Німеччині та особливо в закладах повного обслуговування (FSR). До пропозицій з морепродуктами ми відносимо: креветки в паніровці (У німецькому McDonald's, це відносить до категорії їжі «Нагетси») та креветковий рол (Це відносить до пропозицій страв «McWrap»);

- додати McPlant товари в нову пропозицію меню McSmart – причина: розширення асортименту, і це буде слугувати альтернативним варіантом менш шкідливому бургеру - з куркою;

Варто звернути увагу на нову та стару клієнтську базу. Я розраховую, що мої пропозиції у меню McDonald's Німеччина стануть тригером повернути певну кількість споживачів від конкурентів і залучити нових клієнтів з інших категорій споживачів у галузі харчування.

Основними донорами клієнтів для нашої компанії будуть:

- ресторани швидкого харчування: Burger King, Subway та KFC;
- ресторани з повним сервісом обслуговування;
- люди, що харчуються вдома і які жодного разу не відвідували заклади швидкого харчування;

Потенційними клієнтами McDonald's, завдяки рекомендованим змінам, я очікую, що можуть стати:

- флексітаріанці: ті хто притримуються гнучких дієт та шукають здоровіші альтернативи;

- вегетаріанці, вегани та любителі здорового харчування: більшість з яких перейшли до конкурентів через відсутність різноманіття в меню McDonald's. Це

також люди, які хочуть спробувати щось нове або шукають альтернативу традиційним стравам;

- споживачі, які жодного разу не були в закладах швидкого харчування і бажатимуть прийти до нас вперше через розширення асортименту;

- певна частка людей, що звикли ходити у спеціалізовані ресторани, можуть бути потенційними донорами McDonald's. (Завдяки їх інтересу до здорового харчування);

- люди, які шукають пропозиції з морепродуктами, як альтернативу м'ясу, або просто люблять морепродукти. (За часту ці позиції меню популярні серед людей, що шукають менш шкідливі варіанти та більш дієтичні);

- молоді сім'ї з дітьми (до 14 років), що не відвідують ресторани швидкого харчування, бо вважають, що там не існує здорової їжі, але готові дати ще один шанс альтернативним пропозиціям здорового меню;

Основними перевагами, завдяки яким McDonald's зможе залучити нових споживачів:

- місце розташування ресторанів: McDonald's має найбільшу кількість магазинів серед своїх конкурентів у Німеччині, а саме розташування в центральних районах міста або біля транспортних вузлів робить його доступним [18];

- атмосфера закладів: завдяки модернізованим та комфортним приміщенням;

- кращий сервіс та досвід обслуговування;

- просунута програма лояльності та привабливі промоакції, що працюють через мобільний додаток;

- технологічні інновації в сфері доставки та надання послуг. Завдяки мобільному додатку спрощується замовлення та надається можливість придбати унікальні пропозиції та замовити доставку додому;

- стратегічні партнерства та співпраця;

- широкий вибір опцій харчування. Завдяки моїм рекомендаціям буде розширено асортимент товарів, що буде головною причиною відвідування закладу харчування для нових клієнтів.

Варто також зазначити, що завдяки рекомендації про диференціацію товарів здорового харчування у німецьких ресторанах McDonald's, потенційними джерелами доходу будуть:

- збільшення обсягів продажів завдяки залученню нових клієнтів;
- зростання середнього чеку;
- програми лояльності та спеціальні пропозиції;
- нові ринки та аудиторія;
- послуги доставки їжі.

Завдяки дослідженню різноманіття асортименту конкурентів McDonald's та цінової політики у сфері здорового харчування, я зробив висновок, що замість видалення продуктів, варто переглянути маркетингову стратегію компанії. Конкретними факторами, що впливають на попит швидкого харчування є споживчі тенденції, маркетингові стратегії, законодавчі норми та громадське сприйняття.

Основними проблемами, з якими стикається компанія McDonald's Німеччина в сфері маркетингу:

- занепокоєння споживачів своїм здоров'ям: зростання обізнаності про проблеми зі здоров'ям, пов'язані зі споживанням фаст-фуду;
- прозорість та автентичність: споживачі вимагають чесної реклами. Якщо реклама McDonald's сприймається як оманлива, то це може завдати шкоди бренду та підірвати довіру споживачів;
- вплив на навколишнє середовище;
- відповідність нормативним вимогам;
- негативна реакція в соціальній мережі;
- культурна чутливість, їх стереотипність та упередженість щодо рослинних продуктів.

З метою покращення комунікації з клієнтами, збільшення припливу нових споживачів, я рекомендую ресторанам McDonald's Німеччина, перш за все врегулювати ціни на товари у своїй компанії для пропозицій здорового харчування:

Не збільшувати ціни в ресторанах Німеччини, що стосується всіх пропозицій меню McDonald's, бо це суперечить бажанню компанії бути

доступними для низького та середнього класу населення, і наступне їх підвищення може призвести до того, що компанія стане однією з найдорожчих в сфері швидкого харчування;

Зменшити ціни на страви здорового харчування, а саме:

- бургер McPlant (Знизити ціну з 5,69 до 4,69 євро);
- 20 McPlant нагетси (Знизити ціну з 11,49 до 10,49 євро);
- 9 McPlant нагетси (Знизити ціну з 6,89 до 6,79 євро);
- 6 McPlant нагетси (Знизити ціну з 5,59 до 5,49 євро);

Пропоную ціни для нових позицій меню:

- вегетаріанський Harry Meal (Ціна: 5,49 євро), що є дешевше ніж простий Harry Meal за ціною 5,99 євро;

- подвійний McPlant (Ціна: 5,69 євро) – здорова альтернатива «Біг Мак» за ціною 5,99 євро;

- нові соуси (Ціна: 0,50 євро);
- 6 креветок у паніровці (Ціна: 5,59 євро) – це сезонна страва;
- креветковий рол (Ціна: 5,79 євро) – це сезонна страва;
- веганський McPlant (Ціна: 4,49 євро).

Для того, щоб наші продукти набули нового вигляду в очах споживачів та привели більше нових клієнтів, я раджу залучити більше інвестицій в рекламну компанію McDonald's Німеччина та коротко розглянути потенційні витрати для успішного просування нової продукції:

- маркетинг у соціальних мережах. На це буде виділена значна частина маркетингового бюджету. Включає в себе: спонсорвані публікації, партнерства з впливовими особами, створення контенту зі спільнотою на платформах, як Instagram рілси/історії, X (Twitter) пости та TikTok-и. Витрати включають комісію за створення контенту, рекламний бюджет для посиленних публікацій і комісію за співпрацю зі знаменитостями;

- зв'язки з громадськістю (PR). Це включає прес-релізи, звернення до ЗМІ, заходи для преси та партнерство з організаціями, пов'язаними зі здоров'ям. Витрати: комісія агентства, витрати на заходи та зусилля зі зв'язків зі ЗМІ;

- акції та знижки;

- надання можливості дегустації одного веганського McPlant впродовж першого тижня, як тільки він з'явиться в меню. McDonald's може виділити бюджет та провести промоакцію в «McDonald's Rewards Deutschland» або провести дегустацію на публічних заходах та ярмарках здоров'я у співпраці з фітнес-центрами. Витрати можуть включати оплату робочої сили, оренду приміщення для проведення заходів і виробництво зразків;

- для покращення зв'язку з клієнтами, які піклуються про своє здоров'я в Німеччині, я раджу провести дослідження ринку та включити сюди опитування, фокус-групи або інтерв'ю для збору інформації. Витрати включають гонорари дослідницького агентства, заохочення учасників і витрати на аналіз даних.

Щоб ефективніше інформувати нову аудиторію про нові здорові пункти меню та їхні інгредієнти, я раджу компанії включити такі маркетингові стратегії:

- створення освітнього контенту. Це підкреслить поживні переваги нових продуктів меню та пояснить їхні інгредієнти. Це включає: блоги, статті, інфографіку та відео. Витрати: наймання сценаристів, дизайнерів, відеооператорів та виробництво;

- інформаційна компанія, щодо харчових продуктів: оновлення веб-сайтів, зовнішня реклама, публікації в соцмережах. Витрати: дизайн і друк матеріалів, веб-сайт;

- інтерактивні цифрові ігри в мобільній програмі: розробки інтерактивних меню. Витрати: розробка програми на існуючій платформі;

- семінари та заходи з питань харчування: організація подій з метою прямого контакту з клієнтами, щоб підвищити їхню лояльність. Витрати: оренда приміщення, персонал, планування заходу, матеріали.

Для того, щоб визначити, чи є моя рекомендація та стратегія поведінки McDonald's вигідною для компанії, я зверну увагу на ключові витрати та їх переваги:

- дослідження ринку (оцінка потенційного попиту) – вивчення переваг цільової аудиторії та конкурентного середовища;

- розробка продуктів – створення нових рецептур, що відповідають вимогам здорового харчування;

- витрати на виробництво – включають вартість інгредієнтів приготування та подачу страв;

- тестування меню – проведення дегустацій та збір відгуків від споживачів;

- маркетинг та реклама – просування нового меню серед цільової аудиторії;

- операційні витрати – витрати на навчання персоналу; оновлення кухонного обладнання для приготування здорових страв;

- логістика та постачання – налагодження постачання свіжих інгредієнтів.

Які переваги можуть надати нам ці витрати:

- залучення нових клієнтів – флексітаріанці, вегани, вегетаріанці та інші, хто віддає перевагу здоровому харчуванню;

- підвищення лояльності – задоволення потреб існуючих клієнтів, які прагнуть до здорового способу життя;

- позитивний імідж бренду – асоціація зі здоровим харчуванням та відповідальним ставленням до довкілля;

- конкурентна перевага – відрізнення від конкурентів завдяки унікальній пропозиції та вдосконаленню стійкості в бізнесі.

Одним з успішних кейсів у світовому досвіді по впровадженню здорового харчування є Burger King. Компанія виділилась унікальною товарною політикою, в яку було впроваджено рослинні альтернативи, такі як веганські, вегетаріанські бургери та соєві нагетси. Найбільшу популярність набув веганський бургер Whopper, продажі якого зросли на 40% у першому кварталі 2023 року, що призвели до збільшення загального прибутку на 15%.

Трансформація проводилася для вегетаріанців, веганів та людей зі здоровим харчуванням завдяки додаванню безм'ясних альтернатив до меню, які відповідають вимогам вегетаріанців та веганів та зменшенню вживання насичених жирів та калорій у стравах для забезпечення здорового харчування.

Фактори покращення для компанії McDonald`s можуть включати розширення асортименту шляхом додавання різноманітних вегетаріанських та

веганських опцій до меню. Це може охоплювати бургери та нагетси. Варто зазначити, що McDonald's вже мав досвід введення у меню веганського McPlant в своїх ресторанах у Німеччині. Однак, компанія зробила помилку, обмеживши доступність цієї опції лише невеликими містами та приміськими зонами, що призвело до меншого охоплення клієнтів і низьких прибутків. Тому рекомендую впровадити нововведення у великих містах також.

Збереження середовища, розвиток сталості:

- використання екологічно чистих матеріалів у упаковці та зменшення використання пластику;

- активне просування програм зі збереження середовища для підвищення іміджу компанії та привернення клієнтів, які підтримують екологічно свідоме харчування;

- співпраця з місцевими фермерами;

- використання джерел зеленої енергії;

- система циркулярної економіки для повторного використання пластику, щоб надати йому друге життя.

3.2 Напрями підвищення операційної ефективності ресторанів McDonald's на ринку Німеччини

Визначально важливим критеріями працівників у закладах громадського харчування, в даний момент, вже не є лише чесна заробітна плата та стильна кухня, натомість вагому роль відіграють розмір виплат, пільги, оплачувані вихідні дні, кваліфіковане вище керівництво, що за собою несе підтримку якісної командної роботи, відчуття єдності та вдячності на робочому місці й лояльність до працівників з бажання підтримати та навчити чомусь новому.

Стратегією компанії McDonald's на Німецькому ринку станом на 2024 рік являється покращення вже існуючих торгових точок. Через високу плінність

кадрів, компанія орієнтується на покращення умов та інновації в сервісному плані, що стосується удосконалення телефонного додатку, зростання лояльності до споживачів та робочої сили, та розширення послуг системи доставки.

Щорічне дослідження “Gallup Engagement Index” у Німеччині щодо питання утримання співробітників показало, що в Німеччині відіграє значну роль емоційний зв’язок: ті компанії, працівники яких мають високий емоційний зв’язок, плинність кадрів зменшується на 43% у порівнянні з працівниками, що мають меншу емоційну прив’язаність. Компанії у яких високий показник плинності кадрів серед працівників з високою емоційною прив’язаністю плинність кадрів нижче всього на 18% [44, 48, 45].

Щоб забезпечити меншу плинність кадрів, я раджу в компанії McDonald’s звертати увагу не лише на професійні навички персоналу, а й також навчити їх працювати в команді та підтримувати командний дух з метою створення приємного робочого середовища та таким чином збільшити інтерес працівників до робочого процесу.

Завдяки дослідженню питання плинності кадрів та їх основних проблем в компанії McDonald’s Німеччина, для їх зменшення та збільшення інтересу працівників до роботи, було б доцільно звернути увагу на:

- створення спільних подій та заходів – організувати регулярні зустрічі, тренінги, або корпоративні заходи для працівників, щоб збільшити взаємодію та побудувати спільні зв’язки;

- стимулювання командної роботи – впровадження програм винагороди за командну роботу, такі як бонуси за досягнення цілей, які вимагають спільних зусиль;

- підтримка від керівництва – забезпечення активної підтримки та участі керівництва в житті співробітників, наприклад, заохочення до відвідування зустрічей, заходів та спілкування з колегами;

- розвиток внутрішнього спілкування – впровадження цифрових платформ або месенджерів для спілкування між працівниками на всіх рівнях компанії, щоб полегшити обмін ідеями та спільну роботу;

- підвищення рівня довіри – створення відкритого середовища, де працівники відчуються зручно ділитися ідеями та конструктивною критикою без страху перед осудом;

- підтримка ініціатив – стимулювання працівників до виявлення та реалізації власних ініціатив для покращення робочих процесів та комунікації всередині команди;

- тренінги з лідерства для керівництва – надання навичок керівникам з м'якого лідерства, комунікації та підтримки для того, щоб вони могли створювати сприятливу атмосферу в колективі та підтримувати позитивні взаємини серед співробітників;

- залучення до прийняття рішень – впровадження практики залучення працівників до процесу прийняття рішень на рівні команди, що сприяє відчуттю власної важливості та збільшує відповідальність за результати;

- регулярний звіт – забезпечення регулярного звітування про стан справ та досягнення команди перед керівництвом, що підвищує взаєморозуміння та співпрацю.

Завдяки наданим рекомендаціям, як наслідок ми отримаємо:

- збільшення лояльності клієнтів;

- покращення якості обслуговування;

- збільшення продуктивності – покращення комунікації та співробітництва може допомогти в уникненні зайвих конфліктів та розбіжностей, що можуть вплинути на продуктивності персоналу та ефективності робочих процесів;

- зменшення додаткових витрат та часу на навчання нових працівників – створення сприятливого робочого середовища та підтримка командного духу може зменшити плинність кадрів та збільшити інтерес працівників до роботи, що дозволить зберегти час та ресурси, які зазвичай витрачаються на навчання нового персоналу.

У свою чергу, завдяки порадам для покращення внутрішнього робочого середовища в ресторанах McDonald's, варто також вдосконалювати обслуговування клієнтів. Для цього я рекомендую:

- проводити регулярні тренінги зі спеціалізованими тренерами, що мають великий досвід обслуговування;

- впровадити рольові ігри та симуляційних ситуацій для практичного навчання. (Ці методи можуть підготувати працівників до різних життєвих ситуацій);

- покращити чат-бот «McDonald's Rewards Deutschland», щоб споживачі мали можливість напряду поговорити з працівниками закладу харчування;

- покращити електронні послуги McDonald's, що призведе до пришвидшення зворотнього зв'язку та реагування працівників на запити споживачів.

Завдяки SWOT-аналізу компанії McDonald`s на німецькому ринку, який можна побачити в таблиці 2.4, також потреб німецького ринку та статистичних даних по загальним показникам сектору фаст-фуд, можна дійти висновку, про необхідність розвитку McDelivery та поліпшення інтернет та мобільної платформи для замовлення. З 1425 ресторанів по Німеччині у 2022 році, лише 75% ресторанів забезпечені власним транспортом (скутерами та автомобілями), переважно електричні, для доставки замовлень [55].

Завдяки наявній тенденції зросту онлайн-доставки їжі, з 2022 по 2028 рік, прибуток від цієї сфери послуг становитиме 16,09 млрд. євро в Німеччині. Тому, було б бажано компанії удосконалити телефонний додаток та запровадити ефективні інструменти, що допоможуть у прийнятті та виконанні замовлення:

- розробка голосового асистента на основі штучного інтелекту технології "Apprente", який виконуватиме функції автоматизованого прийому замовлень, спрямована на підвищення лояльності клієнтів та скорочення часу очікування на замовлення. Особлива увага приділяється забезпеченню комфорту для водіїв та осіб з обмеженими можливостями. Цей проєкт має великий потенціал у реалізації завдяки своїй доступності та простоті впровадження. Запропонований проєкт вже тестувався на території Сполучених Штатів, що призвело до позитивних вражень споживачів та скорочення часу очікування замовлень;

- розробка калькулятора калорій з метою демонстрації корисності продуктів харчування ресторану, схожого тому, що використовується в компанії Subway. Цей інструмент призначений для надання споживачам можливості обирати та порівнювати різні пропозиції, включаючи рекомендації нового меню з великою кількістю флексітаріанських, вегетаріанських та веганських страв. Крім того, він спрощує пошук інформації про страви та дозволяє клієнтам докладніше ознайомитися зі складом здорової їжі;

- розширення програми лояльності, що передбачає винагородження клієнтів за їх активність у виконанні замовлень, є однією з ключових стратегій. Наприклад, при замовленні кави в McCafé п'ять разів, клієнт отримує можливість отримати шосту безкоштовно. Ця ініціатива успішно використовується в Австрії, Словаччині, Чехії, Польщі та інших країнах Європи, і може стати приємним бонусом для як нових, так і діючих клієнтів, які вже користуються або планують використовувати мобільний додаток «McDonald's Rewards Deutschland»;

- розширення географічного покриття для збільшення обсягів доставки;

- оптимізація контролю логістичного ланцюга постачання продукції та процесів автоматизації до ресторанів McDonald's – завдяки оновленій операційній системі корпорації за партнерства Google Cloud;

- цифрове навчання працівників – завдяки партнерству з консалтинговою компанією Accenture, McDonald's зможе підтримувати робочу силу через навчальні та розвиваючі програми, онлайн-курси та навчальні заходи для нових талантів, щоб підготувати працівників до роботи з передовими технологіями, даними та генеративним штучним інтелектом.

Введення цих змін може призвести до скорочення часу очікування на замовлення, розширення географічного охоплення територій, що підвищить ефективність мережі доставки компанії та залучить більше нових покупців. Це в свою чергу призведе до збільшення прибутків, оскільки компанія буде менше залежати від посередників у сфері доставки.

З одного боку, завдяки цій стратегії поведінки на ринку, компанія таким чином значно розширить зону доставки McDelivery. Але досі, більшість замовлень

проводяться через посередників: Lieferando Glovo [53], Just Eat Takeaway [59], Bolt Food, Uber [99]. Тому, для кращого ефекту та більшого шансу переходу клієнтів з програм доставок посередників у додаток «McDonald`s Rewards Deutschland», я рекомендую розширити асортимент пропозицій для замовлення в додатку та завдяки спеціальним знижкам та реферальній програмі ми залучимо нових клієнтів, для яких цей досвід вигіднішим та унікальнішим.

Особливо необхідними для забезпечення відповідності стандартам якості та санітарії в ресторанах – регулярні та докладні інспекції. Запровадження більш частішої перевірки якості середовища як для споживачів, так і для працівників, сприятиме у вирішенні проблем з чистотою та санітарією в ресторанах McDonald's у Німеччині.

Варто звертати увагу на чистоту столиків, меблів та приміщень в цілому, що є важливим елементом створення комфортного середовища для клієнтів. Ретельне прибирання та підтримка чистоти у всіх зонах ресторану позитивно позначиться на враженні клієнтів та сприятиме покращенню їхнього загального відчуття комфорту.

Крім того, розміщення відповідних повідомлень щодо необхідності збереження чистоти та порядку в приміщенні, сприятиме свідомому ставленню відвідувачів до дотримання чистоти. Це зробить прибирання більш ефективним та допоможе зменшити час, витрачений на ці процеси, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність робочого персоналу та загальне враження від обслуговування.

Не мало важливим показником для корпорації є довіра споживачів. Було визначено, що компанія McDonald`s має проблему з ринком Німеччини та її франчайзі. Моніторинг та контроль якості бізнесу франчайзі не проводиться компанією повноцінно і в наслідок цього незалежні ресторани не розкривають більшості деталей про стан та якість продукції, кількість спожитих товарів, статистики відвідувань, винятком є доступ до інформації про компанії-постачальники. Це може створювати складнощі у встановленні фактичної ефективності франшизи на ринку. Тому, для покращення операційної ефективності

ресторанів у Німеччині, потрібно збільшити прозорість між компанією та споживачами. Для досягнення цієї мети, я рекомендую:

- забезпечити прозорість у виробничих стандартах шляхом регулярної публікації звітів про якість та безпеку продукції – ці звіти повинні містити інформацію про контроль якості, використання безпечних інгредієнтів, процеси санітарії та інше;

- публікація фінансових звітів компанії McDonald's у Німеччині – це допоможе інвесторам та зацікавленим особам отримати більше інформації про стан компанії на ринку Німеччини та можливо вкластися в розвиток франчайзингу, що принесе додатковий прибуток для компанії.

У 2018 році McDonald's в Німеччині взяв курс на молоде покоління, що зацікавлене у світі кіберспорту. Це призвело до відмови від спонсорвання Німецького футбольного союзу до 2019 року. Протягом співпраці з організацією ESL, компанія змогла привернути увагу нової аудиторії, яка є невід'ємною частиною сучасної культури. Проте, McDonald's також зазнав втрат у маркетингових зусиллях через відсутність агресивної рекламної стратегії, яка б привертала увагу дорослішої аудиторії.

Для залучення нових клієнтів, компанії рекомендується зосередитися на подіях та заходах, які важливі для населення Німеччини, зокрема на Євро 2024 та на іграх найвідоміших футбольних команд Німеччини. Спонсорвання найвідоміших футболістів та активна участь на футбольних заходах можуть підвищити інтерес суспільства до бренду McDonald's.

Для реалізації цієї ідеї, компанії слід звернути увагу на створення таких партнерств:

- Німецьке товариство харчування e.V.(DGE): Партнерство з організацією, що пропагує здоровий спосіб життя, може сприяти створенню та просуванню нових здорових позицій у меню McDonald's та залученню уваги аудиторії, яка дбає про своє здоров'я;

- Федерація футболу Німеччини – віртуальні рекламні щити під час трансляцій, реклама на прямих трансляціях телебачення;

- Асоціація кіберспорту Німеччини E. V. (ESBD) [46];

- Німецька асоціація веганів та вегетаріанців «ProVeg Deutschland»: Співпраця з цією асоціацією дозволить легше впровадити веганські та вегетаріанські опції у меню McDonald's та просувати їх культуру серед німців з метою поліпшення громадської думки про швидке харчування.

Не потрібно забувати, що перспективними працівниками корпорації McDonald's також є молоді та енергійні таланти. Задля їх залучення до компанії та надання необхідних професійних навичок до моменту прийняття на роботу, було б доцільно звернути увагу на співпрацю з місцевими технологічними інститутами (університетами та технологічними хабами) для підтримки інновацій та навчання талановитих молодих людей. Цю маркетингову стратегію можна запровадити завдяки партнеру Accenture. Навчання буде проводитися в інститутах для студентів та людей зацікавлених у цифрових технологіях. Ті, хто успішно пройдуть практичний курс, можуть отримати можливість на працевлаштування за набутою спеціалізацією.

Завдяки цьому партнерству, компанія може якісно вплинути на операційну ефективність ресторанів, так як буде залучено працівників, що зацікавлені у цифрових технологіях та навчанні новим навичкам забезпечення, що в свою чергу підготує робочу силу до використання новітніх технологій і це посприє більшій гнучкості та продуктивності.

Також важливо зазначити, що у компанії є можливість розглянути інноваційну ідею – проведення весільних церемоній у ресторанах McDonald's в Німеччині. Ця пропозиція орієнтована на молоді пари, які прагнуть до нестандартного, але бюджетного весілля. Згідно з даними, що вказані на рис. 3.1, у 2022 році в Німеччині було зареєстровано близько 390743 шлюбів, що є більше на 32958, ніж у минулому році. Також у 2018 році було укладено найбільшу кількість шлюбів через легалізацію одностатевих шлюбів [105].

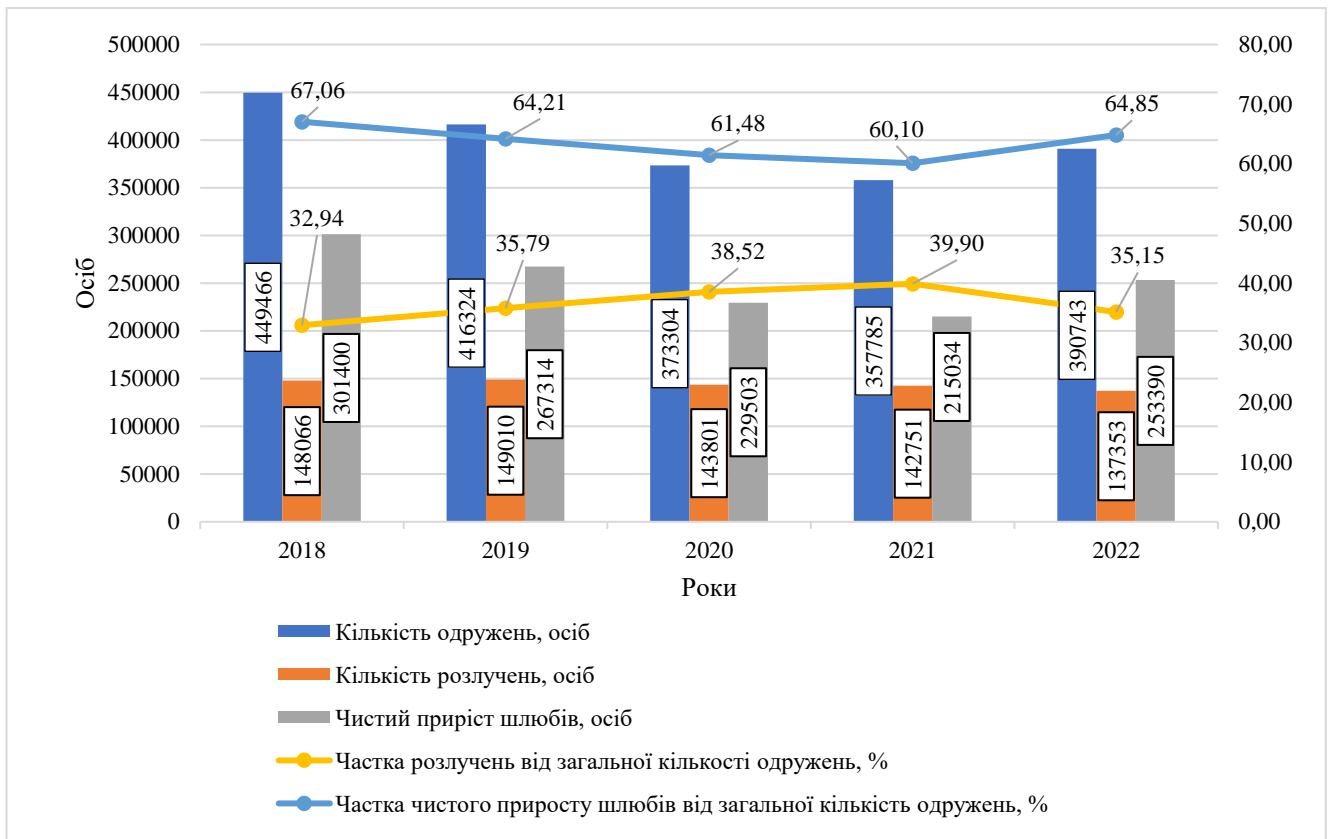


Рисунок 3.1 – Динаміка шлюбів та розлучень в Німеччині (2018-2022)

Джерело: побудовано автором на основі даних [105, с.3, 33]

Припустимо, що McDonald's зможе залучити 0,5% від цієї кількості, це означає 2000 весіль на рік. З огляду на, що середня вартість стандартного весілля в Німеччині коливається від 5000 до 15000 євро [56], пропонуючи пакет за ціною приблизно 3000 євро, можна розраховувати на загальний потенційний дохід у 6 млн. євро на рік.

Щодо пропозицій, я рекомендую запровадити кілька весільних пакетів, щоб задовольнити різні потреби та бюджети клієнтів:

- Golden Arch Promise за ціною 2500 євро – цей пакет включатиме базову весільну церемонію з тематичними декораціями та меню, а також послуги весільного координатора та фотозону;

- McRoyal Deluxe за ціною 3500 євро – преміум пакет для більш вимогливих клієнтів, що включатиме розширене меню, преміум декорації, професійну фото та відеозйомку, а також ексклюзивні подарунки для гостей;

- меню “Wedding package” за ціною 239 євро – більш доступний варіант для тих, хто бажає відзначити важливий момент з компанією друзів, родичів та сім’єю без офіційної церемонії і також ця послуга буде доступна усім іншим клієнтам без виключення. Пропозиція включає в себе торт у вигляді бургера, 100 курячих або веганських нагетсів і 100 McFlurry.

Залучення клієнтів буде здійснюватися через соціальні мережі, місцеві ЗМІ, а також через партнерства з весільними агенціями. Важливою частиною маркетингової стратегії стане використання візуальних та емоційних рекламних матеріалів, які підкреслюють унікальність та доступність пропозиції.

Для успішної реалізації цієї ідеї необхідно адаптувати операційну ефективність ресторанів. Це включає підготовку персоналу, налагодження логістики весільних заходів, забезпечення високого рівня обслуговування. Окрім того, слід враховувати відгуки клієнтів для постійного вдосконалення сервісу.

Завдяки цій ініціативі, McDonald's не тільки зможе залучити нову категорію клієнтів, але й позитивно вплинути на свій імідж, демонструючи свою універсальність та інноваційність. Враховуючи високу кількість щорічних шлюбів у Німеччині та зростаючий попит на бюджетні весільні рішення, McDonald's може значно збільшити свої прибутки, реалізувавши цю привабливу та нестандартну пропозицію.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Стратегії компанії у міжнародному бізнесі (на прикладі McDonald`s)» дозволило зробити наступні висновки:

1. Значення стратегічної гнучкості та інновацій. Сучасний стратегічний менеджмент акцентує на необхідності адаптації до швидко змінюваних ринкових умов та технологічних інновацій. Ефективність управлінських рішень залежить від здатності компаній швидко реагувати на нові виклики та можливості, використовуючи гнучкі стратегії та інноваційні підходи, що дозволяють зберегти конкурентоспроможність та досягнути стійкості на довготривалу перспективу.

2. Критична роль диверсифікації у забезпеченні стабільності компанії. Стратегія диверсифікації відіграє ключову роль у зниженні загального ризику, забезпечуючи компаніям можливість для розвитку нових ринків та продуктових ліній. Така стратегія не тільки зміцнює фінансову стабільність компаній, але й сприяє інноваційному розвитку, відкриваючи нові можливості для зростання та конкуренції на міжнародному рівні, особливо в умовах непередбачуваності ринкових циклів.

3. Інтеграція інтернаціоналізації в стратегічне управління. Великі міжнародні компанії використовують комплексний підхід до інтернаціоналізації, що має не лише вибір ринку та форм входу, а й глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх умов. Це дозволяє їм ефективно адаптуватися до культурних і ринкових відмінностей, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність на глобальному рівні.

4. Стратегічна гнучкість і місцева адаптація. Ефективне стратегічне управління у міжнародному контексті вимагає від компаній бути гнучкими, щоб адаптувати свої продукти та послуги до локальних умов. Франчайзинг та створення дочірніх компаній є двома основними стратегіями, які використовуються для забезпечення цієї адаптації, зберігаючи при цьому контроль і забезпечуючи високі стандарти бренду.

5. Використання досвіду і знань для оптимізації операцій. Великі міжнародні компанії використовують накопичений досвід і глибокі знання міжнародних ринків для оптимізації своїх стратегічних рішень. Застосування моделей, таких як Uppsala і еkleктична парадигма Dunning, допомагає їм систематично розширювати свою присутність на зарубіжних ринках, зменшуючи при цьому ризики та максимізуючи можливості для зростання.

6. Важливість франчайзингу для глобального розширення. McDonald's використовує франчайзинг як основний механізм для своєї глобальної експансії, що дозволило компанії швидко нарощувати присутність на світовому ринку. Використання франчайзингової моделі значно сприяло зростанню валового прибутку компанії, забезпечуючи високу маржу прибутку за рахунок низьких оперативних витрат та масштабування бренду без значних капіталовкладень.

7. Стратегія глокалізації як ключ до успіху. Адаптація продуктів до місцевих культурних особливостей і смаків є критичною для успіху McDonald's на міжнародних ринках. Стратегія глокалізації не тільки допомогла компанії зберегти свою глобальну присутність, але й сприяла росту лояльності клієнтів і збільшенню продажів за рахунок розробки унікальних, культурно відповідних продуктів, які відповідають місцевим перевагам.

8. Ефективність використання цифрових технологій у збільшенні продажів. Значний внесок цифрових продажів у загальний оборот McDonald's підкреслює важливість інтеграції новітніх технологій у стратегію компанії. Інвестиції у цифрові платформи, такі як мобільні додатки та онлайн замовлення, не тільки сприяють зручності для клієнтів, але й значно збільшують продуктивність роботи, відкриваючи нові канали продажів та забезпечуючи ріст доходів.

9. Висока конкуренція та адаптація до місцевих уподобань. McDonald's постійно адаптує своє меню та маркетингові стратегії, щоб відповідати вимогам німецьких споживачів, зокрема, зростаючому попиту на здорове харчування та вегетаріанські страви. Це не лише підтримує їхню конкурентоспроможність, а й допомагає зберігати лояльність клієнтів в умовах інтенсивної конкуренції з іншими глобальними та локальними брендами.

10. Виклики утримання ринкової частки. Незважаючи на сильні сторони та визнання бренду, McDonald's стикається з викликами утримання своєї ринкової частки в Німеччині. Зміни уподобань споживачів, зростання популярності веганських і вегетаріанських варіантів, а також високі очікування клієнтів до якості та здоров'я їжі спонукають компанію до постійного перегляду свого портфоліо продукції та послуг.

11. Вплив глобальних тенденцій і місцевих ініціатив. Зусилля McDonald's у відповідь на зміни в споживчих тенденціях в Німеччині, включаючи зосередження на цифровізації, сталому розвитку та включенні здорових варіантів у меню, демонструють важливість гнучкості та інновацій у стратегії компанії. Водночас вони підкреслюють важливість розуміння та реагування на локальні особливості ринку для підтримання конкурентоздатності та зростання в довгостроковій перспективі.

12. Акцент на здоровому харчуванні як стратегічний напрямок: McDonald's має значний потенціал для зростання на німецькому ринку шляхом активізації своїх зусиль у сегменті здорового харчування. Впровадження вегетаріанських і веганських варіантів, таких як вегетаріанський Harry Meal та веганський McPlant, може допомогти компанії привабити нові демографічні групи, особливо серед молодих та здорово орієнтованих споживачів, що збільшить її конкурентоспроможність.

13. Розширення меню відповідає культурним і соціальним змінам: Реагування на культурні та соціальні тренди, такі як збільшення популярності веганських і вегетаріанських страв у Німеччині, є ключовим для збереження релевантності бренду. Додавання нових страв, як-от веганський соус «Біг Мак» та пропозиції з морепродуктами, допоможе McDonald's задовольнити зростаючі вимоги споживачів до різноманітності та якості продукції, водночас підтримуючи його позиції на ринку.

14. Розширення ініціатив залучення та збереження працівників. Для підвищення операційної ефективності ресторанів McDonald's в Німеччині, значну увагу слід приділити стратегіям залучення та збереження персоналу. Зосередження

зусиль на емоційному зв'язку між працівниками та компанією може зменшити плинність кадрів та покращити командну роботу. Впровадження регулярних корпоративних заходів, заохочення командної роботи через програми винагород, та активна підтримка з боку керівництва є ключовими елементами для створення задоволеної та мотивованої команди, що зменшить плинність кадрів та підвищить загальну продуктивність ресторанів.

15. Розвиток інфраструктури цифрових послуг. Подальший розвиток цифрових послуг, зокрема через оптимізацію мобільного додатка McDonald's, може підвищити задоволеність клієнтів та сприяти зростанню лояльності. Впровадження нових технологій, таких як голосовий асистент для автоматизації прийому замовлень та калькулятор калорій, покращить користувацький досвід та сприятиме ефективнішому обслуговуванню. Оновлення програми лояльності та розширення можливостей для онлайн-замовлень зможуть збільшити привабливість бренду серед активних споживачів, що користуються цифровими технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов, В. Б. Потенціал підприємства : навч.-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. - Київ : Кондор, 2009. - 300 с.
2. Іщенко О. М. Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України в сучасних економічних умовах / О. М. Іщенко. – Київ: Національний авіаційний університет, червень 2021. – с. [вказіть сторінки].
3. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Столярчук. — К. : КНЕУ, 2014. — 762, [2] с. ISBN 978–966–483–928–7
4. Принцип [Електронний ресурс] // Словник іншомовних слів – Режим доступу до ресурсу: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EF%F0%E8%ED%F6%E8%EF>
5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов; за загальною ред. В.В. Рокочої. — Київ: ВНЗ "БНВО з економіки та права «КРОК», 2018. — 312 с. - ISBN 978-966-170-011
6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Видавництво економіки і права «КРОК», 2016. – 170 с.
7. Соболев Ю. М. Застосування еклектичної парадигми Даннінга при здійсненні прямих іноземних інвестицій / Ю. М. Соболев. – 2020. – 6 с.
8. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк ; М-во освіти і науки України. - Київ : КНЕУ, 2004. - 316 с.
9. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213>

10. Barney J., Hesterly W. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* / Jay B. Barney, William S. Hesterly. – Harlow: Pearson Education Limited, 2015. – 5th edition. – 594 p. – ISBN 978-1-292-06008-8.
11. Biloshapka V., Osiyevskiy O. Three value-focused strategic questions for continuously updating your business model. *Strategy & Leadership*. 2018. № 3(46). pp.45-51.
12. Biloshapka V., Osiyevskiy O. Your winning business model agenda: four questions to shape growth. *Strategy & Leadership*. 2018. № 4(46). pp.21-27.
13. Biloshapka V., Osiyevskiy O., Mayer M. The Value Matrix: a Tool for Assessing the Future of a Business Model. *Strategy & Leadership*. 2016. № 4(44). pp.41-48.
14. Cavusgil S. *International Business: The New Realities* / S. Cavusgil, J. Riesenberger, G. Knight. – London: Pearson Education Limited, 2019. – 576 c. – (5th edition). – (Global Edition).
15. David F. *Strategic Management: Concepts and Cases* / Fred R. David. – Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2011. – 694 c. – (13th edition).
16. David, F. R., David, F. R., David, M. E. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. London: Pearson, 2019. 696 p.
17. Deresky, H. *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*. London: Pearson, 2016. 504 p.
18. Freiwalda N., Juraneck S., Walz U. On the economic geography of dual distribution — The case of McDonald's in Germany / N. Freiwalda, S. Juraneck, U. Walz. – 2020. – 5 p.
19. Garcia, Gene Joseph, V. *An Analysis of the Major Business Process of an Organization: The Case of Burger King Corporation* / Gene Joseph V. Garcia; advisor Dr. Ellenita R. Red. – Cabuyao, Laguna: Malayan Colleges Laguna, College of Computer and Information Science, June 2020. – 16 p.
20. Grant R. *Contemporary Strategy Analysis* / Robert M. Grant. – Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc., 2018. – 656 c. – (10th edition).

21. Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. New York: John Wiley & Sons Inc, 2016. 758 p.
22. Hill, C. W. L. *ISE International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill, 2022. 736 p.
23. Ietto-Gillies G. *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*. London: Edward Elgar Publishing Ltd, 2019. 331 p.
24. Khan, M., & Khan, M. "I'm lovin' it"—around the world: A case study of McDonald's "glocalization" / M. Khan, M. Khan. – In: *Journal of Hospitality & Tourism Cases*. – 2013. – Vol. 2, No. 2, pp. 64–73.
25. Kotler, P., Keller, K. *Marketing Management, Global Edition*. London: Pearson, 2021. 608 p.
26. Kraemer K., Ritz M. Johannes, de Cárdenas López Rafael. *Practical application of the Uppsala internationalization model* / K. Kraemer, M. Johannes Ritz, Rafael de Cárdenas López. – Munich Business School Working Paper. – 2018. – 34 p.
27. Narula R., Verbeke A., Yuan W. *The Theory of International Business Strategy*. – Oxford: Oxford University Press, 2020. – pp. 10-36. – Subject: International Business, Business and Management.
28. Pavlov, G. (2023) "Strategic Business Planning – Theoretical Analysis of Business Strategies", *Journal of Management Sciences and Applications*, 2(1), pp. 103–117.
29. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* / Michael E. Porter. – New York: The Free Press, 1985. – 559 c.
30. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2008. 600 p.
31. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2008. 436 p.
32. Schilling, M. A. *Strategic Management of Technological Innovation*. New York: McGraw Hill, 2019. 368 p.

33. Storey, J., Salaman, G. Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen (Management, Organizations and Business). New Jersey: Wiley-Blackwell, 2004. 208 p.

34. [Marketing Mix of McCafe and 4Ps [Электронный ресурс] / Hitesh Bhasin // Marketing91. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-mccaffe/>.

35. 7 vegetarian must-eats beyond the McAlloo Tikki Burger [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://mcdonaldsblog.in/2021/08/7-vegetarian-must-eats-beyond-the-mcaloo-tikki-burger/>.

36. Accelerating the Arches: McDonald's Growth Strategy [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>.

37. Annual Report 2023 [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf.

38. Brown L. Subway's organizational structure (An analysis) [Электронный ресурс] / Lisa Brown. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://panmore.com/subway-organizational-structure-design-analysis-case-study>.

39. Burger King Deutschland Speisekarte preise aktualisiert 2024 [Электронный ресурс] / Julia Komp // Schnellspeisekarte. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://schnellspeisekarte.de/burger-king-speisekarte/>.

40. Burger King SWOT Analysis [Электронный ресурс] / Daniel Pereira // The Business Model Analyst. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: https://businessmodelanalyst.com/burger-king-swot-analysis/#Wide_geographic_presence.

41. Countries that have BANNED McDONALD'S! [Электронный ресурс] / Sean Lindsay // Triple M. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://triplem.com.au/story/countries-that-have-banned-mcdonalds-127075>.
42. Cuofano G. KFC Business Model [Электронный ресурс] / Gennaro Cuofano. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://fourweekmba.com/kfc-business-model/>.
43. Daten & Fakten. Nachhaltigkeitsbericht 2020 [Электронный ресурс] // McDonald's Deutschland. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/de/unreferenced/unsere-verantwortung/Nachhaltigkeitsbericht/PDF/Archiv/Nachhaltigkeitsbericht_2020_Daten-Fakten.pdf.
44. Employee retention in Germany – Study results from Gallup's Engagement Index 2018 The War for Talents is an enormous challenge for German com [Электронный ресурс] // Applaudio. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://applaudio.de/blog/employee-retention>.
45. Engagement Index Germany 2023 Report [Электронный ресурс] // Gallup. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.gallup.com/workplace/471830/engagement-index-germany-2023-report.aspx>.
46. Esport-Bunds Deutschland E.V. [Электронный ресурс] // eSport-Bund Deutschland e.V. (ESBD) – Режим доступа до ресурсу: <https://esportbund.de/>.
47. Fast-food menu ranking [Электронный ресурс] // Proveg International. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.proveg.com/wp-content/uploads/2023/08/2023-ProVeg-International-Fast-Food-Menu-Ranking.pdf>.
48. Gallup Engagement Index 2022: sinkende Mitarbeiterbindung als Herausforderung [Электронный ресурс] // Machtfit. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.machtfit.de/bgm-studien/gallup-engagement-index-2022-sinkende-mitarbeiterbindung-als-herausforderung/>.
49. Germany Foodservice Market size & share analysis - Growth trends & forecasts up to 2029 [Электронный ресурс] // Mordor Intelligence. – 2024. – Режим

доступу до ресурсу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-foodservice-market>.

50. Germany Foodservice Market Size and Trends by Profit and Cost Sector Channels, Consumers, Locations, Key Players and Forecast to 2027 [Электронный ресурс] // MarketResearch. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Germany-Foodservice-Size-Trends-Profit-34421313/>.

51. Germany Population [Электронный ресурс] // CountryMeters – Режим доступа до ресурсу: <https://countrymeters.info/en/Germany>.

52. Germany proposes junk-food advertising restrictions [Электронный ресурс] / Jessica Broadbent // Just-food. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.just-food.com/news/germany-proposes-junk-food-advertising-restrictions/>.

53. Glovo and McDonald's Join Forces with New Global Strategic Partnership for Improved Customer Experience [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/glovo-mcdelivery.html>.

54. Havi Logistics Norway takes Supply Chain performance to the next level with sustainable asset tracking from Surfact [Электронный ресурс] / Marianne Jacobsen // Surfact – Режим доступа до ресурсу: <https://www.surfact.com/customers/havi>.

55. History of McDonald's: Timeline and facts [Электронный ресурс] / Eric Reed, Dominic Dionson // The Street. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.thestreet.com/markets/history-of-mcdonalds-15128096>.

56. How much are couples spending on their wedding? [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1460439/wedding-money-spent-germany/>.

57. India Population [Электронный ресурс] // CountryMeters – Режим доступа до ресурсу: <https://countrymeters.info/en/India>.

58. India Quick Service Restaurant Market size & share analysis - Growth trends & forecasts up to 2029 [Электронный ресурс] // Mordor Intelligence. – 2024. – Режим

доступу до ресурсу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/india-quick-service-restaurant-market>.

59. Just Eat Takeaway.com and McDonald's announce long-term global strategic partnership to drive delivery growth [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/jet-partnership.html>.

60. Key insights for growth in the German Quick Service Market [Электронный ресурс] / Sarah Haworth // Bord Bia. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.bordbia.ie/industry/news/insightful-articles/2021/key-insights-for-growth-in-the-german-quick-service-market/>.

61. KFC Deutschland Speisekarte preise aktualisiert 2024 [Электронный ресурс] / Julia Komp // Schnellspeisekarte. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://schnellspeisekarte.de/kfc-speisekarte/>.

62. Leading coffee shop and café chains in Europe in 2022, by number of units [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/587249/leading-european-coffee-shop-chains/>.

63. Leading fast-food restaurant brands in Japan as of January 2024, by number of stores [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1309576/japan-leading-fast-food-restaurants-by-store-number/>.

64. McDonald's Aktienanalyse: Der Fast-Food-Gigant, der eigentlich ein Immobilienkonzern ist [Электронный ресурс] / Jannes Lorenzen // StrategyInvest. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://strategyinvest.de/mcdonalds-aktie-analyse/>.

65. McDonald's Announces New Targets For Development, Loyalty Membership, And Cloud Technology [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/mcd-announces-targets-development-loyalty-membership-cloud-tech.html>.

66. McDonald's Deutschland Speisekarte preise aktualisiert 2024 [Электронный ресурс] / Julia Komp // Schnellspeisekarte. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://schnellspeisekarte.de/mcdonalds-speisekarte/>.

67. McDonald's International Strategy: Adapting Around the World [Электронный ресурс] / Bernadine Racoma // Day Translations. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.daytranslations.com/blog/mcdonalds-international-strategy-adapting-around-the-world/>.

68. McDonald's Organizational Structure & Its Characteristics [Электронный ресурс] / Andrew Thompson // Panmore Institute. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://panmore.com/mcdonalds-organizational-structure-analysis>.

69. McDonald's: Umsatz und Gewinn deutlich im Plus [Электронный ресурс] // Comdirect Magazin. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://magazin.comdirect.de/maerkte-im-blick/mcdonalds>.

70. McDonald's [Электронный ресурс] // Glassdoor – Режим доступа до ресурсу: https://www.glassdoor.co.uk/Reviews/McDonald-s-Berlin-Reviews-EI_IE432.0,10_IL.11,17_IS4694.htm.

71. McDonald's Corporation (MCD) [Электронный ресурс] // Stock Analysis. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://stockanalysis.com/stocks/mcd/financials/ratios/>.

72. McDonald's Current Ratio 2010-2023 | MCD [Электронный ресурс] // Macrotrends. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MCD/mcdonalds/current-ratio>.

73. McDonald's customers in Germany agreeing with the statement "I value healthy eating, even if it costs more," compared with the population as of 2021 [Электронный ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/570313/mcdonalds-customers-germany-healthy-eating/>.

74. McDonald's in Germany: Germans, Still Lovin' it? [Электронный ресурс] / Annalee Nuque-Joo, Dohee Kim, Seungho Choi // Academy of Strategic Management Journal (Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104). - Vol: 18 Issue: 2. – 2019. –

Режим доступа до ресурсу: <https://www.abacademies.org/articles/mcdonalds-in-germany-germans-still-lovin-it-8064.html>.

75. McDonald's Operating Expenses 2010-2023 | MCD [Электронный ресурс] // Macrotrends. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MCD/mcdonalds/operating-expenses>.

76. McDonald's Reports Third Quarter 2023 Results [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Q3-2023-results.html>.

77. McDonald's sales surge on more visits amid recession threat [Электронный ресурс] / Hilary Russ, Deborah Mary Sophia // Reuters. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/mcdonalds-whips-q1-sales-estimates-with-higher-prices-more-visits-2023-04-25/>.

78. McDonald's Total Stockholders Equity Historical Data [Электронный ресурс] // GuruFocus. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.gurufocus.com/term/total-stockholders-equity/MCD>.

79. Nachhaltigkeitsupdate 2021 [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/de/unreferenced/unsere-verantwortung/Nachhaltigkeitsbericht/PDF/Archiv/McD_Nachhaltigkeitsupdate_2021.pdf.

80. Nachhaltigkeitsupdate 2022 [Электронный ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: https://mcd-portal-prod-backend.azureedge.net/betterm/pdf/McD_Nachhaltigkeitsupdate_2022.pdf.

81. Net sales of McDonald's Japan from fiscal year 2015 to 2023 [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1176768/mcdonald-s-japan-net-sales-2019/>.

82. Number of locations of popular coffee franchises in Australia as of 2024 [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1399910/australia-number-of-locations-of-popular-coffee-franchises/>.

83. Number of McDonald's employees worldwide from 2012 to 2023 [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/819966/mcdonald-s-number-of-employees/>.

84. Number of people visiting Burger King in Germany from 2018 to 2021, by frequency [Электронный ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/566032/visit-frequency-burger-king-germany/>.

85. Number of people who classify themselves as vegetarians or as people who largely forgo meat in Germany from 2014 to 2023 [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/651008/number-of-vegetarians-in-germany/>.

86. Per capita consumption of meat in Germany from 1991 to 2022 [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/525324/meat-per-capita-consumption-germany/>.

87. Restaurants 25 ranking [Электронный ресурс] // BrandFinance. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://brandirectory.com/rankings/restaurants/table>.

88. Revenue of the meat substitutes market in Germany from 2018 to 2028 [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/forecasts/658587/retail-sales-value-meat-substitutes-germany>.

89. Roast with the most: Valued at \$60.7 billion, Starbucks ranked world's most valuable restaurant brand for 2024 [Электронный ресурс] // WebWire. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.webwire.com/ViewPressRel.asp?aId=317650>.

90. Share of McDonald's customers compared to population in Germany as of 2021, by frequency of using delivery services [Электронный ресурс] // Statista. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/570025/mcdonalds-customers-frequency-using-delivery-services-germany/>.

91. Share of young adults who are vegetarian or vegan in selected European countries in 2023 [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/forecasts/768475/vegetarianism-and-veganism-among-young-adults-in-selected-european-countries>.

92. Subway Deutschland Speisekarte preise aktualisiert 2024 [Электронный ресурс] / Julia Komp // Schnellspeisekarte. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://schnellspeisekarte.de/subway-speisekarte/>.

93. Subway Heralds ‘Vegan Wednesday’ in Germany [Электронный ресурс] // Vegconomist. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://vegconomist.com/gastronomy-food-service/subway-heralds-vegan-wednesday-in-germany/>.

94. Systemgastronomie in Deutschland [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/10070/dokument/systemgastronomie-in-deutschland-statista-dossier/>.

95. The 2 Best Buns To Use For Your Copycat McDonald’s McRib [Электронный ресурс] / Katy Canada // Mashed. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mashed.com/1429919/two-best-buns-copycat-mcdonalds-mcrib/>.

96. The annual report on the most valuable and strongest Restaurant brands [Электронный ресурс] // BrandFinance. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-restrauants-25-2023-preview.pdf>.

97. Total revenue of McDonald’s operated by Westlife Development Private Limited in India from financial year 2013 to 2023 [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/818829/india-annual-revenue-of-mcdonald-s-operated-by-westlife/>.

98. Training & Education [Электронный ресурс] // McDonald’s. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: https://www.mcdonalds.com/qa/en-qa/career_mcd/training-and-education.html.

99. Uber and McDonald’s to Drive Delivery Growth with Long-Term Global Strategic Partnership [Электронный ресурс] // McDonald’s. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/uber-mcdonalds.html>.

100. Unsere Besten jetzt noch besser: McDonald’s verändert die Rezeptur des legendären Big Mac und weiterer Produkte [Электронный ресурс] // McDonald's. –

2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/de/de-de/GermanyNewsroom/article/unsere-besten-jetzt-noch-besser.html>.

101. Unsere Lieferant:innen [Электронный ресурс] // McDonald's – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/de/de-de/unsere-verantwortung/qualitaet-lieferkette/lieferanten.html>.

102. Vegan bei KFC: Was ist vegan bei Kentucky Fried Chicken? [Электронный ресурс] / Friederike Huth // Peta. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.peta.de/veganleben/vegan-kfc/>.

103. Vegan essen bei Subway [Электронный ресурс] / Markus Maibaum // Veganivore. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://veganivore.de/subway-vegan/>.

104. Veggie [Электронный ресурс] // KFC – Режим доступа до ресурсу: https://www.kfc.de/menu/veggie?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAuYuvBhApEiwAzq_YibZltToT35fM06UdPyxKjURArvpnm4eTSj5Yz-xSefOKBPrx63ZPyxoCX04QAvD_BwE&gclsrc=aw.ds.

105. Weddings and marriage in Germany [Электронный ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/study/167601/weddings-and-marriage-in-germany/>.

106. Welch L., Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a Concept / L. Welch, R. Luostarinen. – 1988. – Vol. 14, No. 2, Winter 1988/41, 22 p.

107. What Is The Organizational Structure of McDonald's? McDonald's Organizational Structure [Электронный ресурс] / Gennaro Cuofano // FourWeekMBA. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://fourweekmba.com/mcdonald-organizational-structure/>.

108. Wheelen T., Hunger J., Hoffman A., Bamford C. Strategic Management and Business Policy / Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford – Harlow, Essex: Pearson Education Limited, 2015. – 826 с. – (14th edition). – (Global Editions).

109. Which Fast Food Chain Has The Best Burger & Fries? [Электронный ресурс] / Niall McCarthy // Statista. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/chart/2807/the-best-burger-and-fries/>.

110. Who is McDonald's Target Market? McDonald's Brand Analysis – Audience, Marketing Strategy & Competitors [Электронный ресурс] // Start.io. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.start.io/blog/who-is-mcdonalds-target-market-mcdonalds-brand-analysis-audience-marketing-strategy-competitors/>.

111. Who We Are [Электронный ресурс] // HAVI. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://havi.com/who-we-are>.

ДОДАТКИ

Огляд зарубіжної літератури

1. Ietto-Gillies G. Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects. London: Edward Elgar Publishing Ltd, 2019. 331 p.

Thoroughly updated and substantially extended, this internationally successful text explores transnational corporations (TNCs), their activities and effects, as well as the theories developed to explain them. Invaluable for courses as well as researchers in international business, international economics, globalization, international relations, economic geography, and history of economic thought on the TNCs. The new edition provides a unique critical analysis of all the theories of TNCs in their historical context with insightful commentaries at the end of each chapter, now extended to cover network theory and dynamic capabilities theory. It offers a clear exposition of concepts on the evolution and the activities of TNCs and analyses the effects of TNCs' activities on innovation, labour, trade, balance of payments, and the fiscal revenue of countries. This edition also discusses new topics such as the digital TNCs and global value chains and contributes to the history of economic thought on the TNC. Summary boxes as well as suggestions for further reading within each chapter give opportunities for discussion and extended learning. Ideal for advanced bachelor's and master's courses in international business, economics, international relations, globalization, and economic geography as well as the history of economic thought, *Transnational Corporations and International Production* is an essential text for appreciating the evolution, explanations, and impact of TNCs in a globalized world.

2. Schilling, M. A. Strategic Management of Technological Innovation. New York: McGraw Hill, 2019. 368 p.

Melissa Schillings *Strategic Management of Technological Innovation*, is the #1 innovation strategy text in the world. It approaches the subject of innovation management as a strategic process, and is organized to mirror the strategic management process used

in most strategy textbooks, progressing from assessing the competitive dynamics of a situation to strategy formulation, to strategy implementation. While the book emphasizes practical applications and examples, it also provides systemic coverage of the existing research and footnotes to guide further reading. It is designed to be a primary text for courses in strategic management and innovation and new product development. It is written with the needs of both business students and engineering students.

3. Storey, J., Salaman, G. Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen (Management, Organizations and Business). New Jersey: Wiley-Blackwell, 2004. 208 p.

Innovation is increasingly identified as the critical factor in ensuring economic competitiveness. Departments of state and quasi-governmental organizations in many countries including, Austria, Australia, Canada, France, Germany, The Netherlands, Sweden and the UK, have issued reports and calls to action; but implementation will continue to be problematic unless the points made in this book are taken into account. Drawing on 350 in-depth interviews with senior managers, this book presents an original theory about the characteristics of managers in good innovative organizations and poor innovative organizations. It pays close attention to the attitudes, understandings, assumptions and interpretations of managers, who are often the ultimate decision-makers when it comes to innovation. The text is supported by real-life, internationally-known cases such as Hewlett-Packard, Zeneca and the BBC, as well as voluntary sector cases such as Oxfam. It is also enriched by substantial and highly revealing quotations from senior managers themselves.

4. David, F. R., David, F. R., David, M. E. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. London: Pearson, 2019. 696 p.

In today's economy, gaining and sustaining a competitive advantage is harder than ever. Strategic Management captures the complexity of the current business environment and delivers the latest skills and concepts with unrivaled clarity, helping you

develop your own cutting-edge strategy through skill-developing exercises. It offers more coverage than any other textbook on important issues related to business ethics, social responsibility, global operations and sustainability. This is 1 of the reasons it is adopted at more than 500 colleges and universities worldwide. Thoroughly updated and revised with current research and examples, the 17th Edition helps you effectively formulate and implement a strategic plan that can lead to a sustainable competitive advantage for any type of business.

5. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. 436 p.

Now nearing its sixtieth printing in English and translated into nineteen languages, Michael E. Porter's *Competitive Strategy* has transformed the theory, practice, and teaching of business strategy throughout the world. Electrifying in its simplicity—like all great breakthroughs—Porter's analysis of industries captures the complexity of industry competition in five underlying forces. Porter introduces one of the most powerful competitive tools yet developed: his three generic strategies—lowest cost, differentiation, and focus—which bring structure to the task of strategic positioning. He shows how competitive advantage can be defined in terms of relative cost and relative prices, thus linking it directly to profitability, and presents a whole new perspective on how profit is created and divided. In the almost two decades since publication, Porter's framework for predicting competitor behavior has transformed the way in which companies look at their rivals and has given rise to the new discipline of competitor assessment. More than a million managers in both large and small companies, investment analysts, consultants, students, and scholars throughout the world have internalized Porter's ideas and applied them to assess industries, understand competitors, and choose competitive positions. The ideas in the book address the underlying fundamentals of competition in a way that is independent of the specifics of the ways companies go about competing. *Competitive Strategy* has filled a void in management thinking. It provides an enduring foundation and grounding point on which all subsequent work can be built. By bringing a disciplined structure to the question of how firms achieve superior profitability, Porter's rich

frameworks and deep insights comprise a sophisticated view of competition unsurpassed in the last quarter-century.

6. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2008. 600 p.

Now beyond its eleventh printing and translated into twelve languages, Michael Porter's *The Competitive Advantage of Nations* has changed completely our conception of how prosperity is created and sustained in the modern global economy. Porter's ground-breaking study of international competitiveness has shaped national policy in countries around the world. It has also transformed thinking and action in states, cities, companies, and even entire regions such as Central America. Based on research in ten leading trading nations, *The Competitive Advantage of Nations* offers the first theory of competitiveness based on the causes of the productivity with which companies compete. Porter shows how traditional comparative advantages such as natural resources and pools of labour have been superseded as sources of prosperity, and how broad macroeconomic accounts of competitiveness are insufficient. The book introduces Porter's "diamond," a whole new way to understand the competitive position of a nation (or other locations) in global competition that is now an integral part of international business thinking. Porter's concept of "clusters," or groups of interconnected firms, suppliers, related industries, and institutions that arise in particular locations, has become a new way for companies and governments to think about economies, assess the competitive advantage of locations, and set public policy. Even before publication of the book, Porter's theory had guided national reassessments in New Zealand and elsewhere. His ideas and personal involvement have shaped strategy in countries as diverse as the Netherlands, Portugal, Taiwan, Costa Rica, and India, and regions such as Massachusetts, California, and the Basque country. Hundreds of cluster initiatives have flourished throughout the world. In an era of intensifying global competition, this pathbreaking book on the new wealth of nations has become the standard by which all future work must be measured.

7. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. New York: John Wiley & Sons Inc, 2016. 758 p.

Robert M. Grant combines a highly accessible writing style with a concentration on the fundamentals of value creation and an emphasis on practicality in this leading strategy text. In this new edition several topics have increased emphasis including: platform-based competition and 'ecosystems' of related industries; the role of strategy making processes/practices; mergers, acquisitions and alliances; and additional emphasis on strategy implementation. Cases are completely updated to include companies which are prominent in the business press and well known to students (e.g. Amazon, Tesla, Tough Mudder, Tata Group, Samsung). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases, 9th Edition combines the text with an updated collection of 20 case studies. It is suitable for both MBA and advanced undergraduate students.

8. Kotler, P., Keller, K. Marketing Management, Global Edition. London: Pearson, 2021. 608 p.

The gold standard for today's marketing management student. The world of marketing is changing every day — and in order for students to have a competitive edge, they need a text that reflects the best and most recent marketing theory and practices. Marketing Management collectively uses a managerial orientation, an analytical approach, a multidisciplinary perspective, universal applications, and balanced coverage to distinguish it from all other marketing management texts out there. Unsurpassed in its breadth, depth, and relevance, the 16th Edition features a streamlined organization of the content, updated material, and new examples that reflect the very latest market developments. After reading this landmark text, students will be armed with the knowledge and tools to succeed in the new market environment around them.

9. Hill, C. W. L. ISE International Business: Competing in the Global Marketplace. New York: McGraw-Hill, 2022. 736 p.

Market-defining since it was introduced, International Business: Competing in the Global Marketplace by Charles W.L. Hill (University of Washington) sets the standard

and is the proven choice for International Business at the undergraduate and graduate level. The 14th edition provides a complete solution that is relevant (timely, comprehensive), practical (focus on applications of concepts), integrated (integrated progression of topics) and the most up-to-date on the market.

10. Deresky, H. International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases. London: Pearson, 2016. 504 p.

International Business is conducted around the globe across cultures, languages, traditions, and a range of economic, political, and technological landscapes. *International Management: Managing Across Borders and Cultures* examines the challenges to the manager's role associated with adaptive leadership and thoroughly prepares readers for the complicated yet fascinating discipline of international and global management. No matter the size, companies operating overseas are faced with distinct scenarios. In order to be successful, they must accurately assess the components that shape their strategies, operations and overall function. The Ninth Edition trains readers and practicing managers for careers in this evolving global environment by exposing them to effective strategic, interpersonal, and organizational skills, while focusing on sustainability.

АНОТАЦІЯ дипломної бакалаврської роботи

Demianenko A. «The Company's Strategies in International Business (on the example of McDonald's)». Manuscript.

The study explores the theoretical and methodological foundations of strategic management within international business, with a focus on McDonald's operations in Germany. It delves into the principles and tools of modern strategic management, examining how large international companies, particularly McDonald's, navigate strategic challenges and opportunities. The research assesses the evolution of McDonald's on the global fast-food market and evaluates the company's competitive dynamics in Germany.

Key areas of investigation include McDonald's adaptation to the growing consumer demand for healthier food options and the identification of strategies to enhance operational efficiency in its German outlets. The author employs various analytical methods such as SWOT, PEST, and financial analyses to provide a comprehensive overview of McDonald's strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the German market. The study also reviews the impact of global trends and consumer preferences on the strategic planning of multinational corporations.

Based on the findings, the author proposes strategic directions for improving McDonald's competitiveness in Germany, emphasizing innovation in healthy food offerings and optimization of restaurant operations. The recommendations aim to help McDonald's sustain its leadership in the fast-food industry amidst evolving market conditions and consumer behaviours.

Key words: international business, strategic management, diversification, differentiation, digital technologies, healthy eating, operational efficiency.

Year: 2024

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016242194

Дата перевірки:
10.05.2024 14:36:59 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.05.2024 14:40:53 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Дем'яненко А.О. Стратегія компанії у міжнародному бізнесі (на прикладі McDonald's)

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 14919 Кількість символів: 114675 Розмір файлу: 331.82 KB ID файлу: 1016025518

2.3% Схожість

Найбільша схожість: 0.44% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014711533)

1.55% Джерела з Інтернету 251 Сторінка 68

2.18% Джерела з Бібліотеки 527 Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
у кооперації з Університетом міста Бремен (Німеччина)



ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: НАЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ

Міжнародна науково-практична конференція
студентів та дослідників

Травень 2, 2024 | Київ-БРЕМЕН



Збірник наукових матеріалів
(електронне видання)

Зміст

ВСТУПНЕ СЛОВО	3
Bestuzheva M. GOVERNMENT SECURITIES MARKET IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS	4
Fiecek A. PERCEIVING THREATS TO THE GOING CONCERN PRINCIPLE BY ACCOUNTING STUDENTS IN THE CONTEXT OF RUSSIAN INVASION OF UKRAINE	6
Halustian R. MACRO-FINANCIAL STABILITY OF UKRAINE DURING THE WAR	8
Hedz M., Kuznetsova T. INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN POST-WAR DEVELOPMENT	10
Mazhara O. GOVERNMENT CREDIT SUPPORT FOR SMALL BUSINESSES IN UKRAINE DURING THE WAR	12
Mozgovyi D., Tetera Y. DEVELOPING AND IMPLEMENTING FINANCING PROGRAMS FOR THE RECONSTRUCTION OF POST-/WAR-COUNTRIES	14
Pashchenko A. PERSONAL INCOME TAX FOR MILITARY PERSONNEL IN UKRAINE: CHANGES IN REDISTRIBUTION POLICY	16
Rakhman A. THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	19
Starina E., Filyak A. INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT FOR UKRAINE IN A WAR TIME: THE COST OF DEBT DEPENDENCE	21
Stateshna O. BASE EROSION AND PROFIT SHIFTING FRAMEWORK BY THE OECD: IMPLEMENTATION and EFFECTIVENESS	25
Vasnitska S. DIGITAL TRANSFORMATION OF CUSTOMS PROCEDURES IN UKRAINE DUE TO THE EUROPEAN INTEGRATION	27
Yurkova V. GLOBAL FINANCIAL RISKS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION	30
Блошенко Д. РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ	32
Бондар А. ДЕРЖАВНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	34
Бороденко Т. ПРОБЛЕМИ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	36
Босюк Ю., Славкова А. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АКЦИЗНОГО ОПОДАТКУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	39
Вакалюк А. ІНСТИТУТИ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ЯК СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	43
Валько Я. ДЖЕРЕЛА ТА ФОРМИ ФІНАНСУВАННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	45
Вішнякова В. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО РИНКУ У ВІДБУДОВІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	48
Власенко Ю., Славкова А. ОЦІНКА СТАНУ БЮДЖЕТНОГО ВІДШКОДУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В УКРАЇНІ	50
Воловодівський І. МИТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	53
Гавриленко Д. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ТА ЗБОРИ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОЇ САМОСТІЙНОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	56
Гарькавий В. ЗАСТОСУВАННЯ БЛОЙКЧЕЙН У МИТНІЙ СПРАВІ УКРАЇНИ	58

Гречанинов Ф. НАПРЯМИ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	61
Дем'яненко А. СТРАТЕГІЇ ТНК В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	63
Деревко Ю. НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	66
Дмитрієва М. АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	68
Дячук М. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ	71
Єпішина Д. АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ У КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ: ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	72
Єрмоленко Д. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ	76
Журбій А. ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	77
Кирилюк О. ОБЛІГАЦІЇ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	80
Коваль М. ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ	82
Ковера Я. ПРОГРАМИ ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	85
Кондратюк І. ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАЛУЧЕННІ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	86
Курінна К. МІЖНАРОДНІ БЕЗПЕКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХНЯ РОЛЬ В БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	89
Лепесій Я., Сивульстка Н. ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	91
Лобода К., Редька М. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	94
Марчук Д. РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	96
Матвієнко В. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	99
Плясун М., Коломієць Г. ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МИТНОМУ КОРДОНІ УКРАЇНИ	101
Подрез О. РОЛЬ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У СТИМУЛЮВАННІ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ	103
Поперека О. БОРГОВІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ	107
Рока І. ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ДЕРЖАВИ	109
Савчук Д. РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	111
Саприкіна Н., Коломієць Г. МИТНИЙ ПОСТ-АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	113
Сардак А., Гороховська Є. ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	115

Северин К. ОСОБЛИВОСТІ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	117
Сіробаба М., Коломієць Г. РОЛЬ ВСЕСВІТНОЇ МИТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В МИТНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	121
Удовіченко С. ПРИНЦИПОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	123
Хвостенко Д. ЗАХОДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	125
Хома О. РОЛЬ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	127
Хоменко В. РИНОК НЕРУХОМОСТІ В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	130
Шаммедова А. ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ВВІЗНИМ МИТОМ ТОВАРІВ, ЩО ПЕРЕМІЩУЮТЬСЯ ЧЕРЕЗ КОРДОН УКРАЇНИ	132
Шинкаренко Н. ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ	134
Щербак К. РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	137
Шорська Д. СТАЛІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА	139

років для чоловіків та 37 для жінок, у Франції планують збільшити термін здійснення виплат для отримання повної пенсії з 41,5 років на даний момент до 43 років у 2027 році.

Водночас, підвищення мінімального терміну здійснення соціальних виплат може мати негативні наслідки, особливо на ринках, що розвиваються. Враховуючи велику частку неофіційного ринку праці, багато працюючих не зможуть виконати цю вимогу, а відтак будуть не здатні забезпечити собі гідний рівень життя у старому віці. В індустріальних країнах існує інший чинник: період працездатності відкладається за рахунок більш довгої освіти та інколи у зв'язку з високим рівнем безробіття серед молоді, як наприклад, в Іспанії та Греції [2]. І це також може ускладнити виконання таких передумов для отримання пенсії. У найгіршому випадку, такі люди будуть вимушені жити на мінімальну пенсію або отримувати субсидії з державних бюджетів. Аналогічна ситуація може скластися і у зв'язку зі збільшенням частки населення з перерваними робочими історіями, коли новітні технології, особливо автоматизація та цифровізація можуть прискорити ці тенденції.

Враховуючи це, ключовим для довгострокової стабілізації системи пенсійного забезпечення була б прив'язка пенсійного віку або розміру пенсійних виплат до очікуваної тривалості життя, як це вже зроблено у восьми країнах. Зокрема, у Данії, Португалії, Італії, Нідерландах при зростанні очікуваної тривалості життя населення автоматично збільшується пенсійний вік. При цьому у Португалії та Фінляндії очікувана тривалість життя, демографічні та економічні показники безпосередньо впливають на розмір пенсійних виплат.

Література:

1. Allianz Global Pension Report 2023. URL: <https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz.com/economic-research/publications/specials/en/2023/april/2023-04-19-PensionReport.pdf>
2. Досвід країн ЄС у пенсійному забезпеченні: що варто імплементувати в Україні вже зараз. URL: <https://euroscope.org.ua/sotspolitika-glava-19-acquis-yes/dosvid-krayin-yes-u-pensijnomu-zabezpechenni-shho-varto-implementuvati-v-ukrayini-vzhe-zaraz/>

Дем'яненко А.

«Міжнародний бізнес», 4 курс

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри фінансів імені В. Федосова Степура М. М.*

СТРАТЕГІЇ ТНК В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному глобальному економічному середовищі, діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) стає все більш складною та вимагає адаптації до змін. Зовнішньоекономічна нестабільність, така як фінансові кризи, політичні конфлікти та геополітичні ризики, впливає на стратегії ТНК

як на міжнародному рівні, так і на рівні окремих країн. Однією з таких компаній, що займаються постійною підтримкою України, водночас забезпечує багатьох людей робочими місцями та локалізується до потреб місцевих споживачів, та до правових норм на території країни, де перебуває – McDonald's.

Стратегія експансії корпорації McDonald's на міжнародному ринку відрізняється в залежності від країни, з якою вона працює. Український підрозділ єдиний серед усіх, що не використовує франчайзинг, а має лише корпоративні ресторани та повністю залежить від головного офісу в США, станом на 2024 рік, в Україні відкрито 101 ресторан [1]. Такий підхід дозволяє центральному офісу здійснювати всі інвестиції напряму, в той час як у Німеччині 95% ресторанів працюють на франчайзинговій моделі, що додає гнучкості до диференціації товарів, але головною проблемою цієї стратегії – відсутність стандартизованої якості та постійної підтримки ведення бізнесу [2].

Нещодавня подія, що зрушила з місця економічну стабільність більшості ТНК у світі та вплинула ні міжнародний бізнес – війна України та Росії. Наслідком цього став продаж бізнесу McDonald's в Росії, що призвело до втрат, у другому кварталі 2022 року. Прибуток знизився на 36%, що становить 1,2 мільярда доларів. Хоча операційний прибуток залишився майже незмінним, компанія понесла великі витрати на продаж бізнесу в Росії та на компанію Dynamic Yield [3]. За 30 років присутності на російському ринку, компанія інвестувала понад 2,5 мільярда доларів [4].

Після закриття бізнесу McDonald's в Росії, компанія припинила діяльність у Казахстані через проблеми з поставками з Росії. Хоча Казахстан не був під санкціями, McDonald's припинив закупівлю продукції з Росії, що призвело до зупинки постачання сировини та, в кінці кінців, до закриття ресторанів.

У 2022 році мережа ресторанів McDonald's в Україні зазнала чистого збитку у розмірі 2,042 млрд грн, що порівняно з прибутком у 1,011 млрд грн у 2021 році [5]. Проте, за 2023 рік виторг підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн ЛТД» зріс до 12,9 млрд грн, що становить збільшення на 296,8% порівняно з попереднім роком. Прибуток компанії в Україні також зріс до 1,2 млрд грн, порівняно з збитком у 2 млрд грн у 2022 році [6]. На даний момент 31% податкових надходжень у сфері громадського харчування забезпечили п'ять мереж, серед яких McDonald's відіграв значну роль. Проте, ризик показується в тому, що ріст загального валу податків у цьому секторі частково відбувся за рахунок швидкого зростання популярності сервісів доставки їжі [7].

Корпорація є важливою для економічної стійкості України з кількох причин:

- створення робочих місць – кількість співробітників зросла на 7% у 2023 році - до 9614 осіб [1];

- приваблення інвестицій – присутність корпорації на будь-якому ринку свідчить про «зелене світло» та можливість інвестувати в розвиток власного бізнесу;

- сплата податків (у 2023 році було сплачено податків на суму 1,3 млрд грн, від суми чистого доходу 13 млрд грн) [8];

- локалізація та підтримка місцевих споживачів;

- корпоративна відповідальність - активна участь у розвиток громадських та благодійних ініціатив, сприяє соціальному та екологічному розвитку країни.

Проблеми з якими стикнувся бізнес в Україні: підтримка логістики, залученням нових клієнтів через скорочення кількості населення (виїхало за кордон до 8 млн. осіб) та його платоспроможності.

Головні стратегічні кроки: McDonald's активно впроваджує інновації у своїх ресторанах завдяки обраній стратегії «Прискорення Арки» [9], що допомагає збільшити обсяги продажів та залучити нових клієнтів. Це включає запуск акцій, таких як "National Cheeseburger Day" у США та знижки у Великій Британії, а також створення нових продуктів, як меню McSmart у Німеччині [10].

Корпорація McDonald's вже планує продовжувати розширюватися в Україні та відкрити принаймні 6 нових закладів до кінця 2024 року [11].

Для зростання операційної ефективності ресторанів швидкого харчування на українському ринку та залучення нових клієнтів, я рекомендую:

- введення нових позицій меню - для створення альтернатив їжі та для диференціації пропозицій (впровадження меню McSmart з власними спеціальними пропозиціями);

- удосконалювати розширення географічного покриття McDelivery - для збільшення обсягів доставки (причиною цьому стала тенденція зростання популярності доставки в Україні);

- відкриття нових точок швидкого харчування;

- розширення програми лояльності, що передбачає винагородження клієнтів за їх активність виконанні замовлення, або проведення акцій, де споживач матиме можливість отримати подарунок до меню – наприклад склянки Соса-Сола обмеженої серії, або брендові речі;

- створення франчайзингових ресторанів – це призведе до нівелювання прямих ризиків та появи гнучкості на місцевому ринку, зменшення прямих витрат та обтяжень, пов'язаних з управлінням ресторанами, залучення місцевих підприємців, розширення мережі та створення нових робочих місць.

Отже, війна між Україною та Росією суттєво вплинула на діяльність McDonald's у регіоні, призвівши до закриття бізнесу в Росії та Казахстані. Однак, компанія зберігає стратегічну важливість для економічної стійкості України, створюючи робочі місця, приваблюючи інвестиції та сплачуючи

податки. Для подальшого успіху в країні рекомендується впровадження нових позицій меню, розширення програми доставки та розвиток франчайзингових ресторанів.

Література:

1. McDonald's в Україні збільшив виручку за підсумками 2023 р. майже вчетверо. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/974153.html>
2. McDonald's Deutschland. URL: <https://www.mcdonalds.com/de/de-de.html>
3. Скільки коштувало закриття бізнесу в Росії. McDonald's назвав цифру. URL: <https://glavcom.ua/economics/business/skilki-koshtovalo-zakrittya-biznesu-v-rosiji-mcdonalds-nazvav-cifru-863395.html>
4. Бималій К. (2022). Чому повернення McDonald's в Україну – це більше, ніж про фаст-фуд. URL: <https://mind.ua/publications/20247156-chomu-povernennya-mcdonalds-v-ukrayinu-ce-bilshe-nizh-pro-fastfud>
5. McDonald's отримав понад 2 млрд грн збитку в Україні за 2022 рік. (2023). URL: <https://www.ucsc.org.ua/mcdonalds-otrymav-ponad-2-mlrd-grn-zbytku-v-ukrayini-za-2022-rik/>
6. Олександр Ш. (2024). Виторг McDonald's в Україні у 2023 році зріс майже вчетверо – до 12,9 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-mcdonalds-v-ukraini-u-2023-rotsi-zris-mayzhe-vchetvero-do-129-mlrd-grn-14032024-19865>
7. Годувальники України: як податки і мобілізація шматують ресторанний ринок. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/kafe-i-restaurant-yak-podatki-i-mobilizaciya-shmatuyut-restoranniy-rinok-12559548.html>
8. McDonald's в Україні відновив бізнес на 70% від показника довоєнного періоду. (2024). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3844969-mcdonalds-v-ukraini-vidnoviv-biznes-na-70-vid-pokaznika-dovoennogo-periodu.html>
9. McDonald's (2023). Accelerating the Arches. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>
10. Анастасія Д. (2023). У McDonald's різко зріс прибуток у ресторанах по всьому світу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/30/706045/>
11. Макдональдз Юкрейн. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>

Деревко Ю.

«Фінанси, банківська справа та страхування», здобувач третього рівня (PhD)

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доц., професор кафедри фінансів імені В. Федосова, Дегтярьова Н.В.

НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Масштабне військове вторгнення росії в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 р., суттєво вплинуло на глобальну фінансову стабільність країни, її здатність адаптуватися та швидкість відповіді на різноманітні економічні виклики. Війна вплинула на якість життя громадян, змінивши розмір та структуру їхніх доходів через такі фактори, як інфляція, безробіття, зростання внутрішнього та зовнішнього боргу, коливання валютного курсу, а також зміни в зовнішньоторговельному та платіжному балансах. В умовах економічного спаду та соціальної нестабільності, зумовлених війною, фінансова система змушена адаптуватися до нових умов, однак вона стикається з кризовими явищами, такими як падіння цін на активи, валютні коливання та скорочення кредитних та депозитних програм.



НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО та РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ,
КАФЕДРА ФІНАНСІВ імені В. Федосова

У КООПЕРАЦІЇ З ФАКУЛЬТЕТОМ БІЗНЕС ДОСЛІДЖЕНЬ ТА
ЕКОНОМІКИ УНІВЕРСИТЕТУ МІСТА БРЕМЕН (НІМЕЧЧИНА)



University
of Bremen

СЕРТИФІКАТ УЧАСТІ

ДЕМ'ЯНЕНКА А.

у Міжнародній науково-практичній конференції молодих дослідників

**«ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:
НАЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ»**

**“RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY:
TIMELY OPPORTUNITIES AND CHANNELS OF FINANCING”**

Травень 2, 2024 | КИЇВ-БРЕМЕН

Голова Наукового товариства

Марина СТЕПУРА

Голова Ради молодих вчених

Ганна КОТІНА