

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка корпоративної стратегії підприємства»
(за матеріалами ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», м.Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Людвіченко
Оксани Миколаївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємств.....	6
1.2. Наукові підходи до розробки корпоративної стратегії підприємства	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	17
2.1. Аналіз корпоративної стратегії підприємства та основних результатів її реалізації	17
2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки корпоративної стратегії на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	34
3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії підприємства	34
3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основа сучасної економіки, як свідчить міжнародний досвід, складається з корпоративних інтегрованих систем, які відіграють важливу роль у створенні ефективної економічної структури й підвищенні науково-технічної консолідації.

З посиленням інтенсивності конкуренції, розгортанням нової хвилі глобалізації, зростанням та видозміною потреб споживачів і т.п. підприємства потребують підвищення ефективності господарської діяльності, для чого їх необхідно обирати і реалізовувати ефективні стратегії. Особливо це стосується великого та середнього бізнесу, де підприємства, як правило, мають приймати стратегічні управлінські рішення не тільки на функціональному та діловому рівнях управління, а й на корпоративному.

Все вищезазначене, а також прискорення та переривчастість змін у зовнішньому середовищі підприємств актуалізують проблематику розробки дієвої корпоративної стратегії.

Питання дослідженню корпоративних стратегій підприємства висвітлено у багатьох наукових працях таких науковців, як: Соколової М.І. [42], Саєнка М.Г. [39], Маркової В.Д. [29], Кузнецової С.А. [29], І. Ансоффа [31], Р.Коха [23], К. Ендрюса [48] та багатьох інших, але не дивлячись на велику кількість публікацій з даної теми, відсутня упорядкованість даного поняття, що негативно впливає на очікуваний результат впровадження корпоративних стратегій на підприємстві. У зв'язку з цим, виникає потреба в подальшому дослідженні порушеного питання. Впродовж останніх п'яти років дослідження за тематикою корпоративні стратегії підприємства були присвячені питанням щодо: особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи (Глебова А.О., Голуб О.М., 2016 [16]); оцінки наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістових

характеристик (Саух І., 2016 [40]); визначення корпоративних стратегій та доцільності використання факторингу у їх реалізації (Сазонець І.Л., Білоус Н.М., 2016 [6]); формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах (Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю., 2017 [19]); різновидів корпоративних стратегій інноваційного розвитку (Шлапак А. В., 2018 [47]) тощо.

Метою нашого дослідження є удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД».

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємств;
- висвітлити наукові підходи до розробки корпоративної стратегії підприємства;
- проаналізувати корпоративну стратегію підприємства та основних результатів її реалізації;
- визначити сильні та слабкі сторони процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві;
- спланувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії підприємства;
- спрогнозувати оцінку результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розробки корпоративної стратегії на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки корпоративної стратегії на підприємстві.

При проведенні дослідження були використані загальнонаукові методи: індукції та дедукції, аналізу і синтезу – при вивченні теоретичних основ та практики застосування та розробки корпоративної стратегії на підприємстві; порівняльних оцінок, а також статистико-економічні та вибірковий методи.

Інформаційною базою дослідження становлять роботи вітчизняних вчених в економічній науці з питань розробки корпоративної стратегії на підприємстві. Статистичну базу дослідження становила звітність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Упродовж роботи сформульовані теоретичні висновки і практичні рекомендації спираються на результати досліджень вітчизняних вчених. Зокрема, науково-теоретичною базою роботи слугували дослідження науковців з питання розробки корпоративної стратегії на підприємстві.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні етапів еволюції поняття «стратегія» та «корпоративна стратегія» та виділенні основних принципів розробки корпоративної стратегії підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в удосконаленні процесу розробки корпоративної стратегії підприємства та розрахунку прогностної оцінки результатів реалізації зазначених заходів.

Пропозиції та рекомендації, що містяться в дослідженні, спрямовані на удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві. Матеріал може бути використаний у практичній діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Окремі результати дослідження були висвітлені в статті «Сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємств» (додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т. ч. 17 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємств

Перед тим, як визначити сутність поняття «корпоративна стратегія», вважаємо за доцільне розглянути багатоваріантність дефініцій стратегії. Передумовою наявності великої кількості визначень поняття «стратегія» є її багатогранність та багатозначність. Деякі науковці [1-13 та ін.] розглядають стратегію як: ціль управління, яка полягає в досягненні ефективної моделі підприємства, в якій реалізуються плани керівництва; позиціонування підприємства на ринку через орієнтацію на зміцнення конкурентної позиції, посилення активізації на ринках та вихід на нові ринки; приклад, що є поштовхом до бажання підприємства бути близьким до ідеалу (еталону) компанії, яка вже досягла вершин у своїй діяльності.

Достатньо часто у наукових джерелах розглядають філософську та управлінсько-організаційну концепції стратегії підприємства. Перша акцентує увагу на загальному понятті стратегії для підприємства та вважає стратегію метою, надбаннями, перевагами та шляхами розвитку підприємства. Друга – пов'язана з визначеними методами, рішеннями, заходами для здійснення діяльності підприємства на стратегічному рівні і вказує на нові напрями утримання позицій підприємства при досягненні мети в довготривалій перспективі діяльності підприємства.

Водночас автор навчального посібника Довбня С.Б. виділяє два підходи до визначення поняття «стратегія». Перший підхід є цільовим, який наголошує на формуванні стратегічної цілі підприємства. Другий підхід є способом поведінки або дії, наголошує на зрозумілих правилах ведення

діяльності підприємства, який враховує специфіку діяльності підприємства та його зовнішнє середовище [18, с. 28].

Дослідженням питання трактування сутності корпоративних стратегій приділялася увага також великої кількості науковців. У зв'язку з цим єдиний підхід до визначення поняття «корпоративна стратегія» відсутній. Так, І. Ансофф у своїй праці «Нова корпоративна стратегія» визначає її як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому він підкреслює, що портфельна стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності компанії, а конкурентна стратегія – з оперативними питаннями у вибраних сферах. Основні напрями діяльності, автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому [31, с. 189].

К. Ендрюс у праці «Концепція стратегії» корпоративну стратегію визначає, як модель головних цілей, призначених для визначення того, що сьогодні є бізнесом компанії і яким він буде завтра, а також який тип компанії повинен бути сьогодні і в майбутньому [48, с. 167].

Р. Кох у науковій роботі «Як створити та використовувати ефективну стратегію» трактує корпоративну стратегію через використання двох підходів: перш за все вона розглядається «як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості», і потім «вона використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту» [23, с. 214].

Науковці Маркова В.Д, Кузнєцова С.А. зазначають, що корпоративна стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг [29, с. 96].

Сасенко М. Г. зазначає, що корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом [39, с. 173]. У свою чергу, Соколова М.І. у науковій

роботі «Корпоративна стратегія» трактує сутність цієї стратегії як таку, що спрямована на знаходження способу і методу зміцнення диверсифікованою компанією своїх ділових принципів в різних галузях [42].

Підсумовуючи вищенаведені трактування поняття «корпоративна стратегія» можемо сказати, що корпоративна стратегія підприємства – цілісність усіх стратегічних видів діяльності підприємства в довготривалому періоді, що є запорукою сталого розвитку та підвищення цінності підприємства в цілому.

Зведемо у рис. 1.1 еволюцію понять «стратегія» та «корпоративна стратегія». Як бачимо на рис. 1.1, поняття «стратегія» та «корпоративна стратегія» у своєму розвитку пройшли шлях від планування до стратегічних інновацій.

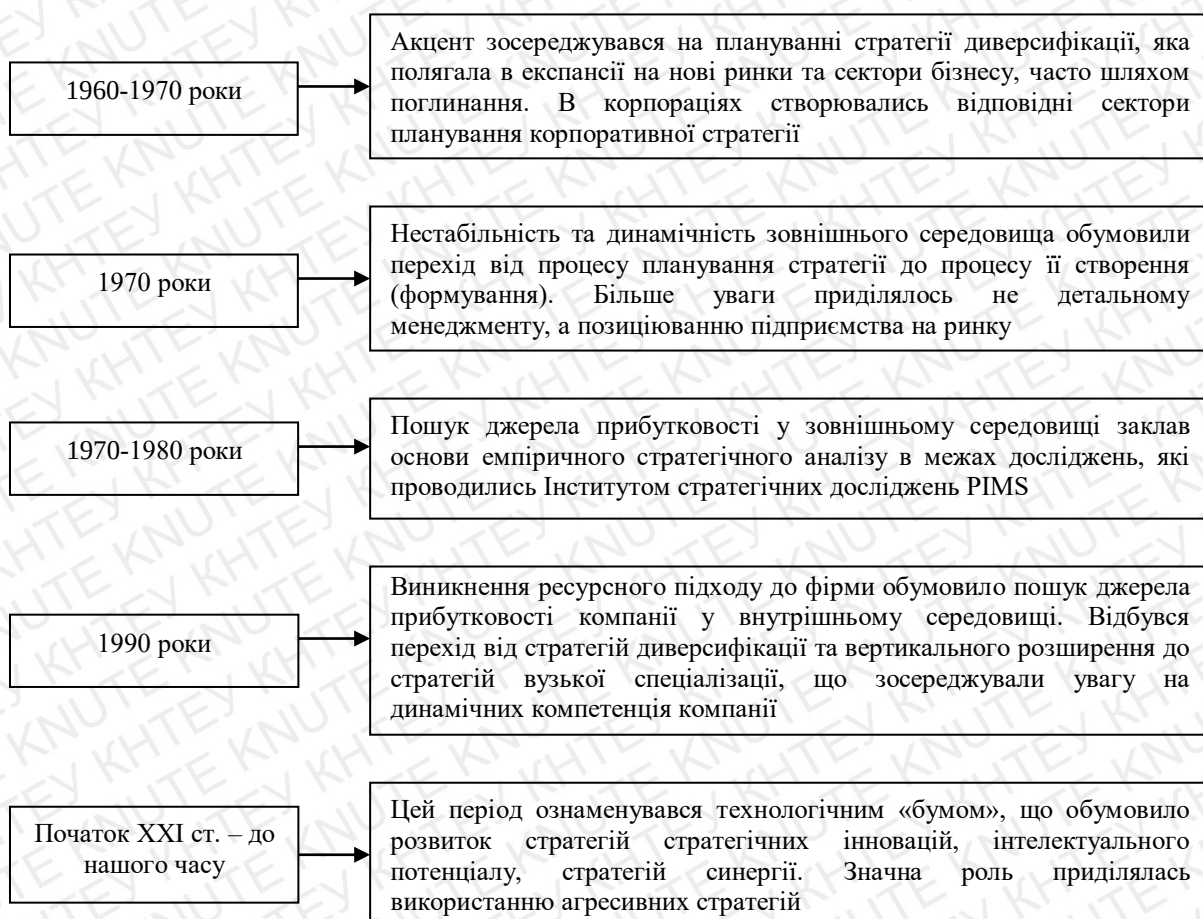


Рис. 1.1. Етапи еволюції понять «стратегія» та «корпоративна стратегія»*

** Розроблено автором за результатами аналізу різних джерел [1-13].*

До ознак, що притаманні сучасній корпоративній стратегії, відносять такі, як: масштаб діяльності корпорації, що визначає види бізнесу компанії; ефект синергії, що дозволяє підвищити вартість підприємства; диверсифікація, що є інструментом концентрації ресурсів на різних ринках; зв'язаність складових, що показує основу (або базис) узгодження бізнес-одиниць корпорації між собою; метод керування масштабом і зв'язаністю, що використовується для зміни масштабів та розвитку взаємозв'язків в організації (на підприємстві).

За визначеними вище ознаками, можемо констатувати, що корпоративна стратегія – складний організаційний процес прийняття управлінських рішень.

У розробці ефективної корпоративної стратегії важливу роль відіграють принципи її побудови, які включають певні вимоги до неї, характер, склад корпоративної структури підприємства і т.п. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи розробки корпоративної стратегії підприємства*

Принцип	Сутність
цілісності	формується як чітка система;
безперервності	портфельну стратегію використовують на постійній основі, виключаючи часові неточності;
гнучкості	за форс-мажорних обставин стратегія спроможна змінити свій напрямок;
точності	стратегія є конкретною та детальною;
участі	велика кількість співробітників на всіх рівнях управління приймає участь у формуванні стратегії;
відповідності ринковим вимогам	визначає рівень та можливість швидкої адаптації структури, мети, завдань та напрямків діяльності підприємства до змін умов ринкового середовища з метою забезпечення його ефективного функціонування в довгостроковій перспективі;
маневрування навантаженням і ресурсами	передбачає ефективне комбінування в процесі використання загальних ресурсів з метою рівномірного їх споживання та розподілу навантаження в процесів діяльності;
балансу цілей та інтересів стейкхолдерів	визначає в процесі реалізації заходів спрямованих на розвиток і недопущення розвитку корпоративних конфліктів, що може призвести до розпорошення ресурсів.

* Розроблено автором за результатами аналізу різних джерел [1-13].

Виконання принципів наведених у табл. 1.1, приведе до ефективної роботи підприємства та зниження ризиків діяльності при запровадженні обраної корпоративної стратегії.

У ході дослідження було встановлено, що немає не тільки єдиного визначення суті корпоративної стратегії, але й підходів до класифікації цих стратегій. Так, наприклад, іноді корпоративні стратегії класифікують за ЖЦ підприємства та ототожнюють з стратегіями розвитку, а саме стратегіями: зростання; стабілізації; скорочення.

У науковій роботі Фролової Т.О. «Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу» [46] було запропоновано способи здійснення стратегій в залежності від їх видів (додатки Б, В та рис. 1.2).

Як видно з додатку Б, способами реалізації стратегії зростання є концентрація, інтеграція, диверсифікація, всеохоплюючий менеджмент якості, стратегія репозиціонування та кастомізація.

Додаток В свідчить, що способами здійснення стратегії стабілізації, захисту і виживання можуть бути: реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття та приєднання.

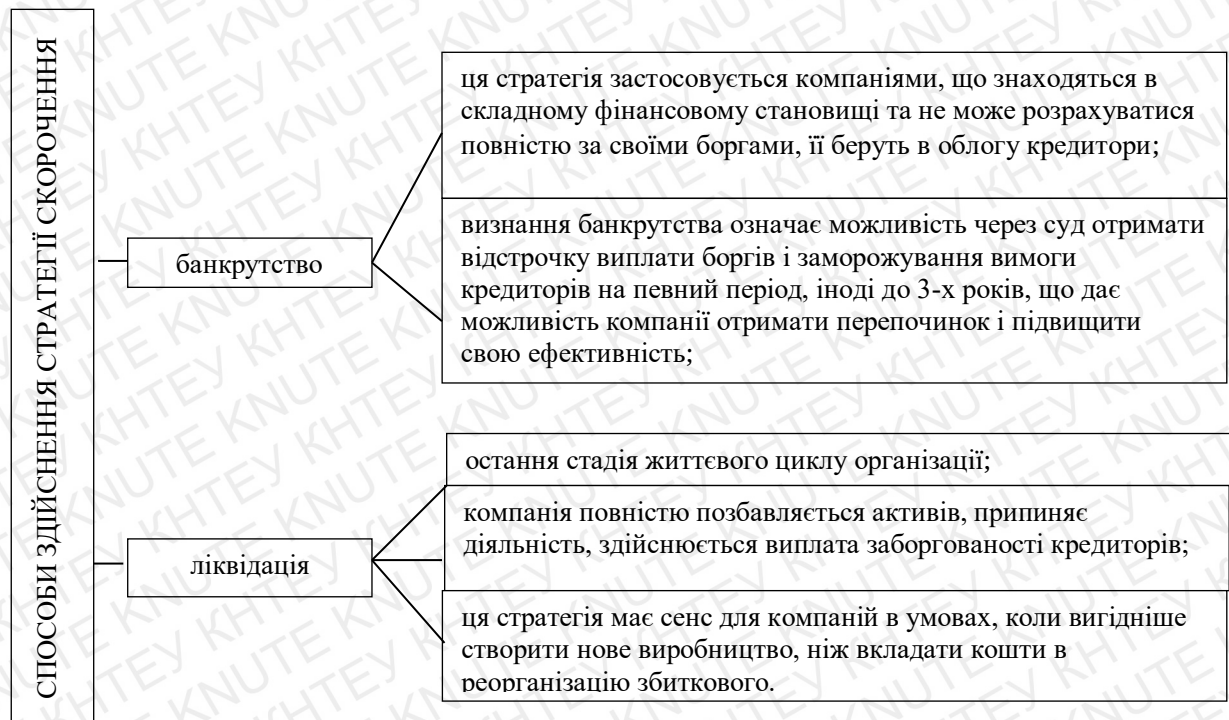


Рис. 1.2. Різновиди корпоративних стратегій скорочення

** Розроблено автором за результатами аналізу різних джерел [1-13].*

Способами здійснення стратегії скорочення як видно з рис. 1.2 є: банкрутство та ліквідація.

Проаналізувавши вищевказані додатки бачимо, що кожна із наведених стратегій має свої особливості, переваги та недоліки.

Вибір або розробка корпоративної стратегії підприємства є складним процесом, якому не притаманні шаблонність та стандартний набір рекомендацій.

Виважені та продумані рішення, а також застосування оригінальних підходів у процесі розробки корпоративної стратегії, як свідчить практичний досвід, дає можливість підприємству стати лідером на ринку серед конкурентів.

1.2. Наукові підходи до розробки корпоративної стратегії підприємства

Розробка або вибір корпоративної стратегії підприємства повинні ґрунтуватися на результатах всебічного стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Класичними інструментами розробки корпоративної стратегії є метод SWOT-аналізу та матриця Томпсона-Стріклєнда.

SWOT-аналіз проводиться в кілька послідовних етапів.

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих його факторів, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони.

Результати першого та другого етапів зводять у табличну форму (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Форма для презентації результатів аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства

Середовище	Стратегічний актив	Стратегічний пасив
Внутрішня	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Зовнішня	Можливості розвитку підприємства	Загрози положенню підприємства

** Розроблено автором на основі джерел [35, 37].*

Важливо підкреслити, що наведена у табл. 1.3 таблична форма відображає тісний зв'язок з періодом часу проведення аналізу, оскільки фактори зовнішнього й внутрішнього середовища піддаються змінам. Варто зауважити, що зовнішні фактори змінюються більш динамічно, а тому необхідно достатньо часто та регулярно повторювати перший етап SWOT-аналізу й, відповідно, переглядати пов'язані з цим висновки.

Третій етап SWOT-аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідні функціональні стратегії не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління. Таким чином, на третьому етапі проводиться класифікація й оцінка наступних сполучень факторів зовнішнього й внутрішнього середовища: 1) «можливості – сильні сторони» (визначення орієнтирів стратегічного розвитку); 2) «можливості – слабкі сторони» (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень); 3) «загрози – слабкі сторони» (виділення істотних обмежень стратегічного розвитку); 4) «загрози – сильні сторони» (виділення потенційних стратегічних переваг).

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

На рис. 1.3 показано напрям розробки корпоративної стратегії на основі матриці Томпсона-Стрікланда відповідно до конкурентної позиції компанії в умовах високого рівня мінливості ринкового оточення, характерного для вітчизняної економіки.

Швидке зростання ринку	
II. Квадрант стратегій 1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція чи злиття 3. Скорочення 4. Ліквідація	I. Квадрант стратегій 1. Концентрація 2. Вертикальна інтеграція 3. Центрована диверсифікація
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
III. Квадрант стратегій 1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення діяльності 4. Ліквідація	IV. Квадрант стратегій 1. Центрована диверсифікація 2. Конгломеративна диверсифікація 3. Спільне підприємство у новій галузі
Повільне зростання ринку	

Рис. 1.3. Матриця Томпсона-Стрікланда*

** Розроблено автором на основі джерела [17].*

За допомогою матриці Томпсона-Стрікланда можна проілюструвати напрям розробки корпоративної стратегії, який визначається відповідно до конкурентної позиції компанії залежно від стану сукупності формуючих її факторів (умов економічного оточення на період формування стратегії, величини стратегічного потенціалу успіху і його конкурентного статусу) в межах моделі конкурентної позиції компанії у ринковому просторі.

Поряд з класичними підходами до розробки корпоративної стратегії підприємства пропонується застосовувати альтернативні, які базуються на їх вдосконаленні.

Так, альтернативою SWOT-аналізу є визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на основних принципах класичного SWOT-аналізу, але більш розширює деякі аспекти, пов'язані з оцінкою реального та майбутнього (прогнозованого) впливу факторів на підприємство.

Стратегічна позиція підприємства визначається сукупним впливом його стратегічного клімату і стратегічного потенціалу, в залежності від співвідношення яких виділяються:

- сильна стратегічна позиція;
- стратегічна позиція невикористаних можливостей;
- нейтральна та слабка стратегічна позиція, для кожної з яких притаманні свої стратегічні альтернативи.

Використання при цьому сценарного методу дозволяє підприємству краще скоригувати напрямок свого стратегічного розвитку, обравши стратегію, яка найкращим чином відповідає умовам його діяльності.

Альтернативним інструментом вибору корпоративної стратегії підприємства є модифікована матриця Томпсона-Стрікланда, в якій наявні середні значення за темпами зростання ринку і конкурентною позицією підприємства (рис. 1.4).

		Конкурентна позиція підприємства		
		Слабка	Середня	Сильна
Темпи зростання ринку	Швидкі	Переорієнтація, горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, ліквідація	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація	Вертикальна інтеграція, диверсифікація у споріднені галузі, горизонтальна інтеграція
	Середні	Горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, диверсифікація, ліквідація	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація (обмежене зростання)	Диверсифікація у споріднені галузі, диверсифікація у нові галузі, інтенсивне зростання
	Повільні	Відсічення зайвого, переорієнтація, ліквідація	Стабілізація (обмежене зростання), переорієнтація, диверсифікація у нові галузі	Диверсифікація у нові галузі, вертикальна інтеграція, стабілізація (обмежене зростання)

Рис. 1.4. Модифікована матриця вибору корпоративної стратегії підприємства, створена на основі матриці Томпсона-Стрікланда*

* Розроблено автором на основі джерела [45].

Після того, як визначені стратегічні альтернативи підприємства, здійснюється вибір найбільш оптимальної, для чого використовують метод експертних оцінок, функціонально-вартісний аналіз, метод проблемно-орієнтованих таблиць, сценарний метод.

Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу здійснюють за допомогою моделі ADL/LC.

Модель ADL/LC – це матриця розмірами 5x4, де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадії життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій. По стовбцях матриці відображені стадії розвитку галузі: зародження, розвиток, зрілість, занепад. По строках розташовані конкурентні позиції виду бізнесу: домінуюча позиція (лідер), сильна позиція, сприятлива позиція, міцна позиція, слабка позиція. Процес стратегічного аналізу і планування за допомогою моделі ADL/LC здійснюється в три етапи.

На першому етапі, який називається «простий (звичайний) вибір», стратегія для певного бізнесу визначається тільки відповідно до його позиції на матриці ADL. Область «звичайного вибору» охоплює декілька клітинок.

На другому етапі, в межах кожного «звичайного вибору», точечна позиція кожного з видів бізнесу підказує зміст «специфічного вибору». Однак, «специфічний вибір» також є тільки загальним стратегічним керівництвом.

На третьому етапі здійснюють вибір уточненої стратегії. Вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL/LC пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору».

Матриця І. Ансоффа передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій для зберігання та/або збільшення збуту [31, с. 118]:

1) проникнення на ринок – підприємство проникає на традиційний ринок і пропонує на ньому той самий продукт (послугу), що і конкуренти;

2) розвиток ринку – підприємство прагне розширити ринок збуту, але не за рахунок проникнення на вже існуючі ринки, а за рахунок створення нових ринків або ринкових сегментів;

3) розробка товару – здійснюється шляхом створення принципово нових, але частіше – модифікації вже існуючих товарів і реалізації їх на старих ринках;

4) диверсифікація – підприємство прагне вийти на нові для нього ринки і для цього вводить в свій асортимент нові товари.

Розробка корпоративної стратегії підприємства, вибір загального напрямку його діяльності є надзвичайно відповідальним рішенням, оскільки корпоративна стратегія визначає зміст бізнес-стратегій і функціональних стратегій підприємства. Невдалий вибір корпоративної стратегії може призвести до значних невдач у майбутньому, навіть до провалу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Аналіз корпоративної стратегії підприємства та основних результатів її реалізації

Ведення ресторанного бізнесу може приносити високий прибуток, однак ресторанний бізнес вимагає і певних зусиль для його розвитку і успішного функціонування. При здійсненні аналізу корпоративної стратегії підприємства, у першу чергу, необхідно врахувати й оцінити його зовнішнє та внутрішнє середовище. Призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрям його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в його оточенні [28].

Історія McDonald's почалася в 1937 році, коли два брата Дік і Мак Дональдс відкрили разом з батьком дешеву закусочну поблизу аеропорту в Каліфорнії. Перший час в меню були тільки хот-доги, далі список поповнився гамбургерами і апельсиновим соком. Заклад став популярним завдяки простому меню і доступними цінами. І вже через три роки брати Дональдси відкрили свій власний ресторанчик швидкого харчування.

Ресторан «McDonald's» був першим в історії ресторанного господарства, де використовувався конвеєрний спосіб для приготування та подачі страв. Завдяки цій системі, клієнтів обслуговували дуже швидко і в той же час якісно. Ще однією відмінною рисою закладу було те, що клієнтам не були потрібні столові прилади, так як все було зручно запаковано.

Сьогодні «McDonald's» – величезна корпорація, яка відома у всьому світі і має більше 36 тис. закладів в 120 країнах світу. Є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування.

05 грудня 1995 року в Україні створено локальну компанію заявника – Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» (далі - ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»), яка наразі нараховує більш ніж 8000 працівників. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вкладено близько 225 мільйонів доларів США. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» з часткою 15 % ринку є лідером у своєму сегменті.

Перший заклад МакДональдз в Україні відкрився 24 травня 1997 року в Києві.

На сьогодні у 25 містах України діє 89 ресторанів «McDonald's», зокрема в містах Києві, Борисполі, Харкові, Дніпрі, Дрогобелі, Одесі, Львові, Запоріжжі, Кривому Розі, Миколаєві, Маріуполі, Вінниці, Полтаві, Чернігові, Черкасах, Житомирі, Сумах, Кременчуці, Рівному, Херсоні.

Мережа ресторанів McDonald's в Україні обслуговує близько 350 тисяч відвідувачів щодня. Штат співробітників мережі McDonald's в Україні налічував близько 7,5 тис. чол.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у своїй діяльності використовує різні методи просування своїх послуг. Компанія постійно працює над розробкою нових пропозицій та цікавих акцій.

Компонентами маркетингових робіт, пов'язаних із продуктами й технологіями ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», є:

- дослідження продуктів (якість, кількість, задоволеність) та каналів розподілу продуктів і послуг;
- розроблення та вдосконалення продуктів і послуг.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» не стоїть на місці, чекаючи розвитку своїх конкурентів у напрямках сервісу та віддалених каналів обслуговування, підприємство постійно розвивається, щоб стати безперечним лідером у цих напрямках.

На даний час ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» продовжує відкривати ресторани з досвідом майбутнього. У цих закладах відвідувачі отримують досвід, який не могли раніше очікувати від закладів швидкого обслуговування.

Особливостями ресторанів з досвідом майбутнього є:

Новий принцип роботи касової зони є більш зручним для відвідувача. Прилавок розділений на дві частини – для замовлення і отримання страв. Відвідувачі, які очікують замовлення, і відвідувачі, які роблять замовлення, не заважають один одному.

Експерт з гостинності – це нова посада в ресторанах. Завдання експерта з гостинності бути уважним до відвідувачів, помічати їх потреби і оперативно на них реагувати: допомогти розібратися з цією новою методою обслуговування в ресторані, допомогти родині в пошуку вільного столика, запропонувати меню шрифтом Брайля відвідувачеві з вадами зору, допомогти іноземцю розібратися в меню, підказати гостеві, де можна підзарядити гаджет.

Термінали самообслуговування є обов'язковим елементом ресторанів з досвідом майбутнього, які дозволяють відвідувачам спокійно і без поспіху оглянути всі страви з меню в електронному форматі, зробити замовлення і оплатити його за допомогою карти або готівкою на касі, а потім забрати страви в зоні видачі.

У ресторанах застосовується сервіс кешбек при розрахунку платіжними картками.

У ресторанах з досвідом майбутнього оновлюється форма одягу співробітників і дизайн меню.

Для проведення дослідження з метою оцінки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» було проведено опитування за розробленою анкетною для збору даних (додаток Г).

Шкала вимірювання й оцінка відповідей респондентів на питання анкети № 1- 4. За кожний з 4 варіантів відповідей респондент одержує 3, 2, 1 або 0 балів.

Оцінку відповідей респондентів на психографічні питання наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка відповідей респондентів на психографічні питання*

№ питання	Формулювання питання	Оцінка варіанта відповіді (ki)			
		Постійно	Часто	Інколи	Ніколи
		1	2	3	4
1	Як часто Ви відвідуєте McDonald's	3	2	1	0
2	Як часто Ви користуєтесь МакДрайв в McDonald's	3	2	1	0
3	Як часто Ви користуєтесь терміналами самообслуговування в McDonald's	3	2	1	0
4	Як часто Ви користуєтесь картками при розрахунках в McDonald's	3	2	1	0

* Розроблено автором.

Всі твердження проранжировані по ступеню значимості (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Ранжування питань по ступеню значимості*

№ п/п	Формулювання питання	Ранг питання (4 - найбільш пріоритетне)	Коефіцієнт вагомості (wi)
1	Як часто Ви відвідуєте McDonald's	4	0,45
2	Як часто Ви користуєтесь МакДрайв в McDonald's	3	0,25
3	Як часто Ви користуєтесь терміналами самообслуговування в McDonald's	2	0,20
4	Як часто Ви користуєтесь картками при розрахунках в McDonald's	1	0,10

* Розроблено автором на основі експертного опитування.

Підсумкова оцінка відповідей респондента по всім 4 психографічним питанням розраховувалася по формулі 2.1:

$$I = \sum ki * wi \quad (2.1)$$

де, I - номер питання,

ki - оцінка відповіді респондента в i-м питанні,

w_i - коефіцієнт значимості i -го питання.

Відповідно до підсумкової оцінки відповідей респондент потрапив в один із чотирьох інтервалів:

- від 3 до 2,5 балів (постійні клієнти),
- від 2,4 до 1,4 (користувачі МакДрайву),
- від 1,4 до 0,4 (користувачі терміналами самообслуговування),
- від 0,3 до 0 (новатори).

Інтервали для визначення типу поведінки респондентів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інтервали для визначення типу поведінки респондентів*

Значення	Постійні клієнти	Користувачі МакДрайву	Користувачі терміналами самообслуговування	Новатори
	3 – 2,5	2,4 – 1,4	1,4 – 0,4	0,3 - 0
В % від максимуму (3 бали)	85 – 100 %	51 – 84 %	16 – 50 %	16 %

* Розроблено автором.

Відповіді на питання анкети № 5- 8 показали, що: 73 % клієнтів – чоловіки; 27 % - жінки.

Вікова розбивка: від 15 до 30 - 45 %; від 31 до 45 - 32 %; від 36 до 55 - 23 %.

Освіта: 51 % - вищу освіту; 42 % - неповну вищу; 7 % - середню.

Матеріальне становище: 38 % користувачів є «високо забезпеченими» людьми; 52 % - «забезпеченими»; 10% - «незаможні».

Проведення анкетування за психографічною ознакою для сегментації гостей ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» дало кількісну оцінку гостей підприємства та було встановлено, що підприємство успішно використовує стратегію диференційованого маркетингу, що забезпечує охоплення багатьох сегментів цільової аудиторії. Від дітей та людей похилого віку, до бізнесменів на авто, що їдуть за кавою. І хоча рекламна кампанія направлена

переважно на дітей, молодь та підлітків, «McDrive» приносить близько 40% прибутку ресторанів. Другий суббренд – «McCofe» успішно функціонує для заохочення ділового сегмента. Для забезпечення такого успіху підприємству доводиться багато коштів витратити на рекламу та підтримку свого іміджу.

В табл. 2.4 наведено матрицю І. Ансоффа для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» для аналізу корпоративної стратегії.

Таблиця 2.4

Матриця І. Ансоффа для ресторанів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»*

Товар/послуга	Ринок	
	Наявний	Новий
Наявний	<u>Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності»</u> (збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках)	<u>Стратегія 3 «Ринкова експансія»</u> (розвиток продажу наявних товарів на нових ринках) • ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»
Новий (ресторани з досвідом майбутнього)	<u>Стратегія 2 «Товарна експансія»</u> (розвиток продажу товарів для наявних клієнтів у новому форматі)	<u>Стратегія 4 «Диверсифікація»</u> (вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу)

* Розроблено автором.

Отже, корпоративна стратегія ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» спрямована на мінімізацію вартості вироблених товарів, підприємство пропонує товари, які задовольняють потреби певної групи покупців. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» створює нові ринкові потреби та досягає прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу, а також здійснює географічне розширення ринку збуту та стимулювання попиту. Це свідчить про те, що ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» застосовує корпоративні стратегії зростання:

- постійно збільшує частку ринку;
- здійснює заходи щодо проникнення на нові ринки;
- нарощує показники ефективності виробництва;

– збільшує обсяги продажу та збуту.

ADL-матриця являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів); збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад [12, с. 77].

Розробимо ADL-матрицю ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» з виробництва продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

ADL-матрицю ресторан «McDonald's» з виробництва продукції

Показник	Значення показника			
	МакМеню	Хеппі Міл сніданок	Хеппі Міл	МакКафе
Обсяг збуту	Значний	поступово скорочується	стабілізує	зростає
Прибуток	Великий	повільно спадає	стабільний	зростає
Кількість конкурентів	Велика	зменшується	зменшується	зростає
Рівень витрат	відносно скорочуються	зростає	повільно зростає	високі, повільно скорочуються
Цільова група споживачів	масовий ринок	консерватори	консерватори	масовий ринок
Частка ринку	6,846	0,062	0,41	0,382
Фаза життєвого циклу	Зрілість	Спад	поступовий спад	зростання

* Розроблено автором.

На основі проведеного аналізу, можемо сказати, що для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» з виробництва продукції «МакМеню» характерна фаза зрілості, для «ХеппіМіл сніданок» – фаза спаду, фаза зростання характеризує позицію продукції «Хеппі Міл», а поступовий спад характерний для продукції «МакКафе». Виробництво продукції «МакМеню» знаходиться в основному на стадіях зростання зрілості та спаду; загальний грошовий потік позитивний, тому що сума готівки, що генерується зрілими чи старіючими видами продукції витрачається на розвиток зростаючих видів

продукції; середньозважена норма прибутку на чисті активи по усіх видів продукції задовольняє цілі підприємства; продуктовий портфель має достатньо видів продукції, що займають сильне та провідне місце, що свідчить про достатньо збалансований портфель.

В табл. 2.6 показано динаміку результативності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років.

Таблиця 2.6

**Динаміка результативності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»
протягом 2016-2018 років ***

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2017 від 2016	Абсолютне відхилення 2018 від 2017	Темп росту 2017 до 2016, %	Темп росту 2018 до 2017, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	25591,33	26239,58	31273,88	648,25	5034,30	102,53	119,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16095,08	16360,16	18768,03	265,08	2407,87	101,65	114,72
Валовий прибуток, тис. грн.	9496,25	9879,42	12505,85	383,17	2626,43	104,03	126,58
Чистий прибуток, тис. грн.	853,99	856,51	1252,42	2,52	395,91	100,30	146,22
Індекс інфляції споживчих цін, %	112,40	113,70	109,80	1,30	-3,90	101,16	96,57

* Розроблено автором.

Аналізуючи табл. 2.6 можемо сказати, що ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом трьох років отримувало чистий прибуток, який мав тенденцію до зростання, у 2018 році цей показник збільшився на 46,22% у порівнянні з 2017 роком, при цьому індекс інфляції знизився на 4,43%.

Проведемо розрахунок відносних показників результативності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років (табл. 2.7).

Алгоритм розрахунку відносних показників результативності діяльності підприємства подано у додатку Д.

Таблиця 2.7

Відносні показники результативності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років *

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2017 від 2016	Абсолютне відхилення 2018 від 2017	Темп росту 2017 до 2016, %	Темп росту 2018 до 2017, %
Рентабельність продукції	2,190	2,071	2,549	-0,119	0,478	94,567	123,081
Валова рентабельність реалізації	0,129	0,130	0,160	0,001	0,030	100,873	123,081
Операційна рентабельність реалізації	0,129	0,130	0,160	0,001	0,030	100,873	123,081
Чиста рентабельність реалізації	0,033	0,033	0,040	-0,001	0,007	97,817	122,685
Рентабельність активів	2,022	2,026	2,597	0,005	0,571	100,226	128,173
Рентабельність власного капіталу	1,003	0,851	0,893	-0,152	0,042	84,810	104,943

* Розроблено автором.

З табл. 2.7 видно, що ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є прибутковим, всі розраховані показники рентабельності є вищими за нормативні значення, що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Не менш важливими за показники, які характеризують діяльність підприємства є показники фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Алгоритм їх розрахунку наведено в додатку Е.

Розраховані показники фінансової стійкості ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»
протягом 2016-2018 років***

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2017 від 2016	Абсолютне відхилення 2018 від 2017	Темп росту 2017 до 2016, %	Темп росту 2018 до 2017, %
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,358	0,403	0,523	0,045	0,120	112,569	129,660
Коефіцієнт фінансової залежності	2,792	2,480	1,913	-0,312	-0,567	88,834	77,125
Коефіцієнт фінансового ризику	1,786	1,739	1,022	-0,046	-0,717	97,397	58,767

* Розроблено автором.

З табл. 2.8 можемо зробити висновок, що коефіцієнт фінансової незалежності протягом трьох років збільшується, що вказує на збільшення частки власного капіталу у загальній сумі коштів вкладених у підприємство.

Коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового ризику протягом трьох років зменшувались що свідчить про зменшення залежності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» від залучених джерел та втрату фінансової автономії.

В табл. 2.9 наведено SWOT-аналіз ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.

Таблиця 2.9

SWOT–аналіз ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»*

<u>Сильні сторони:</u> 1. Високий рівень кваліфікації персоналу; 2. Висока технічна оснащеність; 3. Широкий асортимент продукції; 4. Відмінна впізнаваність продукції.	<u>Слабкі сторони:</u> 1. Високі витрати на виробництво; 2. Недостатній розвиток каналів збуту у далеких регіонах України.
<u>Можливості:</u> 1. Розвиток технологій, що призведуть до підвищення якості виробництва; 2. Збільшення доходів за рахунок відкриття нових ресторанів в нових місцях, де будуть користуватися попитом; 3. Введення нової технологічної лінії; 4. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.	<u>Загрози:</u> 1. Поява конкурентів; 2. Зниження попиту в зв'язку зі зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів.

* Розроблено автором.

З проведеного SWOT–аналізу, можемо сказати, що використовуючи сильні ринкові позиції і конкурентні переваги, ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» може увійти у нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів.

Маючи власну унікальну технологію, значні виробничі потужності підприємство може розширити виробництво.

Споживачі достатньо обізнані про продукцію компанії та прихильні до неї, отже доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки.

Завдяки впровадженню нової технологічної лінії, та нових технологій, ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» може покращити якість своєї продукції та послуг.

Найбільшу увагу необхідно приділити слабостям і загрозам підприємства, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації.

На сьогоднішній день головною проблемою у макросередовищі підприємства є складна політична ситуація в Україні, внаслідок якої

відбувається спад економіки. Одночасно з цим погіршується і економічне становище населення, що в свою чергу зменшує споживання продукції. Через це компанія може втратити свій прибуток.

Оцінивши фактори мікросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», а також з врахуванням компонентів внутрішнього середовища можна рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру, а саме:

- продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів;
- проводити дії щодо розстановки управлінських та обслуговуючих кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

Здійснивши аналіз корпоративної стратегії діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» було з'ясовано, що підприємство у своїй діяльності застосовує стратегію зростання.

Основними конкурентними перевагами підприємства є те, що компанія кожного року нарощує обсяги виробництва та реалізації своєї продукції.

Із кожним роком удосконалюється технологія та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію.

Пріоритетами корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є:

- подальший розвиток компанії;
- врегулювання зовнішньоекономічних відносин;
- впровадження інновацій в систему і методи управління;
- розвиток торгового маркетингу;
- вдосконалення системи якості.

2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу розробки корпоративної стратегії на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Корпоративна стратегія ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» поширюється на все підприємство та охоплює всі напрями її діяльності. Процес розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» складається з таких етапів:

Формування цілей. Цілі встановлюються деталізовані та конкретні. Після стратегічного аналізу вони уточнюються та доопрацьовуються. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії.

Стратегічний аналіз і діагностика. Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення проводиться стратегічний аналіз і діагностика стану підприємства. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.

Розробка варіантів стратегії. На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив розглядається декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому.

Планування реалізації. Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для

окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства.

Рішення щодо розробки та впровадження корпоративної стратегії приймає генеральний директор, менеджер з розвитку та виробництва та інші ключові менеджери.

Корпоративна стратегія діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» спрямована на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачів, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку з врахуванням вимог до збереження навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємних складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і правильно передбачати тенденції у розвитку ринку.

Швидке і якісне реагування на зміни зовнішнього середовища – одна з конкурентних переваг у сучасному бізнесі. Керівництво ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» для ухвалення управлінського рішення використовує структуровану інформаційну базу щодо напрямків діяльності і його зовнішнього середовища. Постійна система моніторингу конкурентного середовища дозволяє вищому керівництву ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»:

- зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення;
- підвищити якість прийнятих рішень;
- приймати попереджувальні рішення;
- впливати на розвиток існуючих й ініціювати створення нових ринків (ніш) реалізації свого продукту;
- виявити довгострокові залежності й тренди на ринку, який раніше не аналізувався і залишався без уваги.

В процесі розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» використовується експертний метод прийняття управлінських рішень, а саме метод «дерева рішень».

«Дерево рішень» підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення [46].

«Дерево рішень» дає можливість менеджеру представити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття непрограмованих рішень і передбачає оцінку наступних питань:

1. Визначення можливих дій, що будуть впливати з прийняття будь-якого варіанту рішення.
2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події. Визначення імовірності настання, кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей повинна дорівнювати 1 чи 100%.
3. Оцінка очікуваного ефекту кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія наступила.
4. Оцінка прибутку отриманого від постачання продукту на кожному з ринків окремо. Розрахунок містить очікуваний ефект, помножений на відповідну імовірність його настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій сумується і на базі цього приймається рішення.

В табл. 2.10 наведено план заходів з розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» із застосуванням методу «дерева рішень».

Таблиця 2.10

План заходів з розробки корпоративної стратегії

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»*

№ з/п	Види робіт (заходів)	Виконавець	Термін виконання	Контроль за виконанням	Витрати, тис. грн.
1 етап - Формування цілей					
1.1	Розробка корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	МРВ	2 тижні	ГД	1500
2 етап - Стратегічний аналіз і діагностика					
2.1.1	Пропозиції фінансового підрозділу стосовно необхідності розробки нової корпоративної стратегії	МФ	7 днів	МФ	2210
2.1.2	Пропозиції технічного підрозділу стосовно необхідності розробки нової корпоративної стратегії	МТ	7 днів	МТ	

Продовження табл. 2.10

2.1.3	Пропозиції PR-підрозділу стосовно необхідності розробки нової корпоративної стратегії	МП	7 днів	МП	
2.1.4	Аналіз зібраних пропозицій для прийняття рішень щодо розробки нової корпоративної стратегії	МРВ	2 тижні	ГД	
3 етап - Розробка варіантів стратегії					
3.1.1	Альтернативний варіант корпоративної стратегії № 1	МРВ	2 тижні	ГД	1190
3.1.2	Альтернативний варіант корпоративної стратегії № 2	МРВ	2 тижні	ГД	
4 етап - Планування реалізації					
4.1.1	Розробка плану послідовності введення нових заходів	МРВ	1 місяць	ГД	1100
4.1.2	Залучення персоналу до змін, пояснення та розуміння персоналом необхідності цих змін	МП; МРВ	7 днів	ГД	
4.1.3	Аналіз проведеної роботи керівником ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	ГД	7 днів	ГД	
Всього:					6000

Примітка: ГД – генеральний директор, МРВ – менеджер з розвитку та виробництва; МФ – фінансовий менеджер, МТ – технічний менеджер, МП – менеджер з персоналу.

** Розроблено автором.*

З табл. 2.10, можна відмітити, що на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» всі завдання, що виконуються при здійсненні плану заходів, розподілені між співробітниками підприємства. Основна відповідальність розподілена між генеральним директором та менеджером з розвитку та виробництва.

Корпоративна стратегія ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» оформлюється у вигляді плану заходів. План заходів щорічно (на початку року) затверджується генеральним директором.

Сильними сторонами в процесі розробки корпоративної стратегії при використанні методу «дерева рішень» є те, що можна наочно побачити майбутній варіант розвитку подій після прийняття стратегічного рішення. Дозволяє підприємству оцінити результат від кожної його дії, які воно може здійснити і завдяки цьому оцінити ефективність кожної з них.

Слабкими сторонами в процесі розробки корпоративної стратегії при використанні методу «дерева рішень» є те, що менеджер з розвитку та виробництва повинен не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, він повинен вирішити, чи варто взагалі виходити на інший ринок.

Крім того, менеджер повинен усвідомлювати, що можуть виникнути негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає відмінно.

Для покращення процесу розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» пропонуємо:

- в процесі розробки корпоративної стратегії застосовувати метод групової підготовки прийняття управлінських рішень;
- внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», залучити консалтингову компанію.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

3.1. Планування та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії підприємства

Перспективою розвитку ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є ефективний ріст, здатний забезпечити комерційний результат, соціальний прогрес і екологічну сталість. Такий підхід є довгостроковим зобов'язанням підприємства у вдосконаленні шляхів підтримки усіх заінтересованих сторін компанії – споживачів, працівників, місцевих громад, партнерів, держави.

Стратегічним баченням розвитку корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є:

- подальше зростання;
- проведення виключного обслуговування клієнтів;
- інновації та творчий підхід до бізнесу;
- глобальне та ефективне просування бренду McDonald's в світі.

Для розвитку корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» пропонуємо в подальшому використовувати стратегію зростання, реалізовану за рахунок внутрішнього зростання. Вона будується на використанні існуючих сильних сторін і орієнтується на отримання економічного ефекту і виходить з доцільності розширення сфери корпоративного впливу.

Для того, щоб займати провідні конкурентні позиції на ринку ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» повинен орієнтуватися на сучасні європейські підходи до виробництва продукції.

Основними складовими процесу управління змінами на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є оцінка готовності до них підприємства і

розробка плану їхнього впровадження. Повинна бути чітко визначена роль співробітників, що беруть участь у процесі змін. Ініціатори зміни зобов'язані мати повноваження для прийняття рішень про зміни і перетворювати їх у життя.

Для удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» необхідно створити команду фахівців, у яку повинні входити: керівник, групи з проектування кожного процесу, групи впровадження, що можуть перетинатися з групами проектування, а також спостережний комітет, необхідний для координації процесу і який складається з авторитетних представників підприємства і зовнішніх консультантів.

Для удосконалення методів управління корпоративною стратегією пропонуємо керівництву ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» при прийнятті важливих рішень застосовувати метод «Мозкового штурму». Головна функція цього методу є забезпечення процесу генерування ідей, без їх критичного аналізу та обговорення учасниками.

Метод «Мозкового штурму» полягає в наступному: при спільному обговоренні з'являються ідеї більш високої якості, ніж при індивідуальній роботі тих же людей. Це відбувається за рахунок того, що ідея, яка сама по собі може бути відкинута в силу недостатньої обґрунтованості або непрактичності, допрацьовується спільними зусиллями, додумується іншими і тим самим поліпшується, стає все більш конструктивною і придатною до здійснення [10, с. 218]. Другий принцип полягає в тому, що якщо учасники наради перебувають у стані генерування ідей, то процес творчого мислення, що панує в цей момент, не можна гальмувати передчасної суб'єктивною оцінкою цих ідей. У цьому є принципова відмінність «мозкового штурму» від будь-якої іншої технології.

В табл. 3.1 наведено план заходів з удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» із застосуванням методу «Мозкового штурму» та залученням консалтингової компанії.

Необхідність залучення консалтингової компанії полягає у тому, що фахівці цієї компанії допоможуть керівництву ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» створити ефективний маркетинговий план, провести комплексний аналіз ринку та нададуть рекомендації щодо розробки корпоративної стратегії.

Таблиця 3.1

План заходів з удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»*

№ з/п	Види робіт (заходів)	Вико-навець	Термін вико-на-ння	Контроль за вико-нанням	Витрати, тис. грн.
1 етап - Формування цілей					
1.1	Розробка корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	МРВ; ГД	2 тижні	ГД	1700
1.1.1	Визначення менеджерів та консалтингової компанії, які будуть залучення до розробки корпоративної стратегії	ГД; МРВ	2 тижні	ГД	
1.1.2	Організація кругло столу для визначення проблем	МРВ	7 днів	ГД	
2 етап - Стратегічний аналіз і діагностика					
2.1.1	Проведення аналізу фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	МФ; КК	2 тижні	МРВ	2710
2.1.2	Діагностика конкурентного середовища ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	МРВ; КК	2 тижні	МРВ	
2.1.3	Проведення аналізу матеріально-технічного стану ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	МП; КК	2 тижні	МРВ	
2.1.4	Оцінка персоналу в частині готовності до змін	МРВ; КК	2 тижні	МРВ	
3 етап - Розробка варіантів стратегії					
3.1.1	Організація кругло столу для генерації ідей розвитку корпоративної стратегії	МРВ	7 днів	ГД	2190
3.1.2	Аналіз ідей для виявлення раціональних рішень	МРВ; КК	7 днів	ГД	
3.1.3	Пошук можливостей для реалізації ідей	МРВ; КК	7 днів	ГД	
3.1.4	Альтернативний варіант корпоративної стратегії	МРВ; КК; ГД	7 днів	ГД	

Продовження табл. 3.1

4 етап - Планування реалізації					
4.1.1	Розробка плану послідовності введення нових заходів	МРВ; КК	1 місяць	ГД	1400
4.1.2	Залучення персоналу до змін, пояснення та розуміння персоналом необхідності цих змін	МП; МРВ; КК	7 днів	ГД	
4.1.3	Аналіз проведеної роботи керівником ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	ГД; КК	7 днів	ГД	
Всього:					8000

Примітка: ГД – генеральний директор, МРВ – менеджер з розвитку та виробництва; МФ – фінансовий менеджер, МТ – технічний менеджер, МП – менеджер з персоналу, КК – консалтингова компанія.

** Розроблено автором.*

З табл. 3.1, можна відмітити, що для удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» пропонується застосувати метод «Мозкового штурму» для більш ефективного опрацювання ідей. Для виявлення раціональних рішень у процесі розробки корпоративної стратегії залучити консалтингову компанію. Всі завдання, що виконуються при здійсненні плану заходів, розподілені між співробітниками підприємства та консалтинговою компанією.

Надалі, пропонуємо альтернативним варіантом залишити стратегію зростання але, яка буде пов'язана із завоюванням нових ринків через відкриття ресторану з досвідом майбутнього не лише у великих, а й у малонаселених містах з використанням існуючої продукції, а саме у місті Вишневому, Києво-Святошинського району, Київської області.

3.2. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Для підприємства ресторанного господарства удосконалення методів управління корпоративною стратегією являє собою складний процес [46, с. 126].

На даному етапі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» активно розвивається на ринку ресторанного господарства, збільшуючи продажі завдяки виходу на нові ринки збуту з наявним асортиментом товарів, при цьому орієнтуючись на нові географічні регіони.

Вибравши місто, було проведено маркетингові дослідження щодо доцільності відкриття ресторану саме в м. Вишневому. SWOT-аналіз м. Вишневого наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT–аналіз м. Вишневе*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне положення (близькість до столиці -7 км до межі м. Києва); Щорічні фестивалі та свята, що приваблюють туристів; Проектом генплану передбачено території загальною площею 33 га для розміщення нових житлових будинків.	Велике місто з низьким адміністративним статусом; Відсутність ресторанів швидкого харчування (фаст-фудів); Недостатньо можливостей для професійного розвитку молоді та профорієнтації; Дефіцит робочих місць
Можливості	Загрози
Зростання транспортних потоків через місто; Швидкісне сполучення з Києвом; Введення нових транспортних маршрутів та розширення залізничного сполучення; Запит на нове житло бажаючих жити поряд з Києвом.	Старіння населення і збільшення частки пенсіонерів; Трудова міграція місцевої молоді; Низький інвестиційний клімат

* Розроблено автором.

Проаналізувавши дану таблицю, можемо сказати, що у м. Вишневе є великий потенціал для відкриття ресторану з досвідом майбутнього, так як

його найбільш сильними сторонами є те, що м. Вишневе має вигідне географічне положення (близькість до столиці -7 км до межі м. Києва) та проектом генплану передбачено будівництво нових житлових будинків більш як для 15 тис. чоловік.

План реалізації проекту відкриття ресторану з досвідом майбутнього в м. Вишневому передбачас:

- придбання приміщення;
- технічне оснащення ресторану;
- пошук, навчання управлінського та лінійного персоналу.

Групою консультантів при пошуку приміщення у м. Вишневому було проаналізовано ринок нерухомості та запропоновано зупинити свій вибір на нежитловому приміщенні по вул. Першотравнева. План приміщення показано на рис. 3.1.

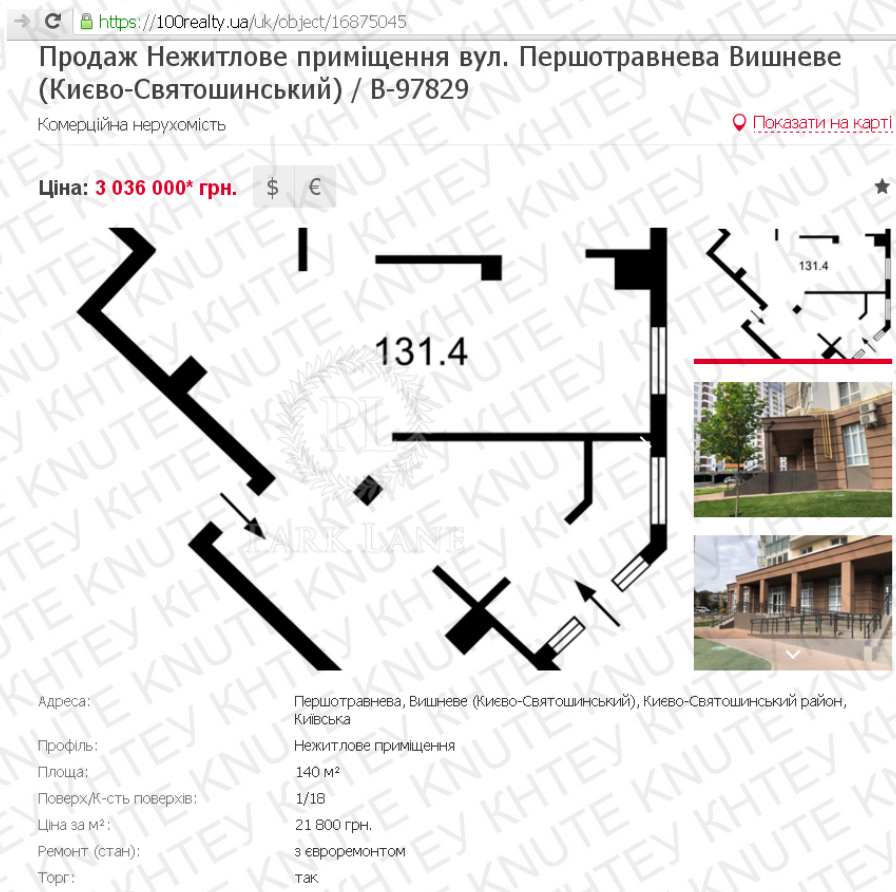


Рис. 3.1. План нежитлового приміщення по вул. Першотравнева м. Вишневе*

**Розроблено автором.*

Для впровадження самообслуговування в ресторанах McDonald's планується закупити обладнання у компанії Diebold Nixdorf – це один зі світових лідерів виробництва обладнання та рішень для автоматизації різних процесів в банкінгу, ритейлі та інших процесах. Інсталяція буде здійснюватися за участю компанії SystemGroup – провідного системного інтегратора України в області автоматизації торгівлі та офіційного партнера Diebold Nixdorf.

На рис. 3.2 показано дизайн майбутнього ресторану та термінали самообслуговування.



Рис. 3.2. Дизайн майбутнього ресторану та термінали самообслуговування

**Розроблено автором.*

Загальна вартість проекту відкриття ресторану з досвідом майбутнього в м. Вишневому – 8 млн. грн.

Необхідні позикові фінансові кошти становлять 8 млн. грн.

Інвестиційний кредит терміном на 5 років під 18 %.

Для розрахунку економічної доцільності проекту відкриття ресторану з досвідом майбутнього в м. Вишневому було прогнозовано необхідні поточні витрати, та виручку від реалізації послуг.

Структура витрат по кредиту наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Вартість капітальних робіт за проектом відкриття ресторану
«McDonald's» з досвідом майбутнього в м. Вишневому***

Роботи по кварталах	Сума, тис. грн.
1. Придбання будівлі	3000
2. Оздоблення внутрішніх приміщень ресторану	2000
3. Покупка обладнання для ресторану	2500
4. Підбір та навчання персоналу	500
Разом:	8000

*Розроблено автором.

Термін повернення позикових коштів – 5 років.

Гарантії повернення позики – основні засоби і придбані обладнання організації та майно ресторану.

Оцінка виконується в такі етапи:

– розрахунок чистого приведенного ефекту по формулі 3.1 наведено табл. 3.4 [26, с. 138].

$$NPV = \sum_k \frac{P_k * P_k}{(1+r)^k (1+i)^k} - IC, r=18 \%, i=0 \% \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

Розрахунок чистого приведенного ефекту

Роки	Простий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, при E=18 %	Дисконтний грошовий потік, тис. грн.	Кумулятивне відшкодування інвестицій для потоку, тис. грн.	
				простого	дисконтного
0	-8000	1,0000	-8000	-8000	-8000

Продовження табл. 3.4

1	3250	0,8475	2754	-4750	-5246
2	3460	0,7182	2485	-1290	-2761
3	3961	0,6086	2411	2671	-350
4	2202	0,5158	1136	4873	786
5	1600	0,4371	699	6473	1485

*Розроблено автором

$$NPV = - 8000 + 3250 \cdot 0,8475 + 3460 \cdot 0,7182 + 3961 \cdot 0,6086 + 2202 \cdot 0,5158 + 1600 \cdot 0,4371 = 1485 \text{ тис. грн.}$$

б) розрахунок індексу рентабельності інвестиції по формулі 3.2 [21, с. 58]:

$$PI = \sum_k \frac{P_k \cdot p_k}{(1+r)^k (1+i)^k} : IC = \frac{NPV + IC}{IC} = 1 + \frac{NPV}{IC} \quad (3.2)$$

$$PI = (2754 + 2485 + 2411 + 1136 + 699) / 8000 = 1,19$$

– розрахунок норми рентабельності даного проекту по формулі 3.3 занесемо в табл. 3.5 [21, с. 60].

$$NPV = 0, \quad IRR \sum_k \frac{P_k \cdot p_k}{(1+r)^k (1+i)^k} - IC = 0 \quad (3.3)$$

Таблиця 3.5

**Розрахунок норми рентабельності за проектом відкриття ресторану
«McDonald's» з досвідом майбутнього в м. Вишневому***

Роки	Простий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, при E = 27 %	Дисконтний грошовий потік, тис. грн.
0	-8000	1,0000	-8000
1	3250	0,7886	2563
2	3460	0,6220	2152
3	3961	0,4905	1943
4	2202	0,3868	852
5	1600	0,3051	488

*Розроблено автором.

IRR = 27 %

– розрахунок терміну окупності проекту по формулі 3.4 [21, с. 63]:

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k * p_k}{(1+r)^k (1+i)^k} > IC \quad (3.4)$$

Дисконтний грошовий потік:

$$2754 + 2485 + 2411 + 1136 + 699 = 9485 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності менше 5 років, тому що сума дисконтних грошових надходжень за 5 років дорівнює 9485 тис. грн. Щодо доцільності реалізації проекту відкриття ресторану «McDonald's» з досвідом майбутнього в м. Вишневому, то відповідно до критеріїв індексу рентабельності, терміну окупності й внутрішній нормі прибутковості зазначеного проекту він є обґрунтованим та доцільним.

З вищенаведеного, можемо зробити висновок, що альтернативний варіант: залишити корпоративну стратегію зростання із завоюванням нових ринків через відкриття ресторану з досвідом майбутнього не лише у великих, а й у малонаселених містах з використанням існуючої продукції, а саме у місті Вишневому Києво-Святошинського району Київської області є доцільним для застосування і в інших містах районного значення.

В результаті ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» отримає:

- підвищення іміджу підприємства;
- збільшення прибутковості;
- завоювання регіональних ринків ресторанного господарства в сфері фаст-фуду;
- підвищення соціальної спрямованості підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було удосконалено процес розробки корпоративної стратегії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», а також зроблено наступні висновки:

1. Розкривши сутність та різновиди корпоративних стратегій підприємств, ми дійшли висновку, що корпоративна стратегія сучасної компанії це важливий засіб досягнення поставленої цілі, який допомагає запроваджувати оптимізаційні процеси і створювати конкурентні позиції компанії для її ефективного розвитку. Вибір та формування певної корпоративної стратегії є складним процесом, якому не притаманні шаблонність та стандартний набір рекомендацій. Виважені та продумані рішення, а також застосування оригінальних підходів у процесі формування корпоративної стратегії дасть можливість підприємству стати лідером серед конкурентів.

2. Висвітливши наукові підходи до розробки корпоративної стратегії підприємства, ми з'ясували, що розробка корпоративної стратегії підприємства, вибір загального напрямку його діяльності є надзвичайно відповідальним рішенням, оскільки корпоративна стратегія визначає зміст бізнес-стратегій і функціональних стратегій підприємства. Невдалий вибір корпоративної стратегії може призвести до значних невдач у майбутньому, навіть до провалу.

3. Проаналізувавши корпоративну стратегію підприємства та основних результатів її реалізації, можемо зробити висновок, що ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» у своїй діяльності використовує різні методи просування своїх послуг. Компанія постійно працює над розробкою нових пропозицій та цікавих акцій. На даний час ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» продовжує відкривати ресторани з досвідом майбутнього. У цих закладах відвідувачі отримують досвід, який не могли раніше очікувати від закладів швидкого

обслуговування. Підприємство у своїй діяльності застосовує стратегію зростання. Основними конкурентними перевагами підприємства є те, що компанія кожного року нарощує обсяги виробництва та реалізації своєї продукції. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом трьох років отримувало чистий прибуток, який мав тенденцію до зростання, у 2018 році цей показник збільшився на 46,22% у порівнянні з 2017 роком, при цьому індекс інфляції знизився на 4,43%. Із кожним роком удосконалюється технологія та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Пріоритетами корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є подальший розвиток компанії, врегулювання зовнішньоекономічних відносин; впровадження інновацій в систему і методи управління; розвиток торгового маркетингу; вдосконалення системи якості.

4. Визначивши сильні та слабкі сторони процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві, ми встановили, що корпоративна стратегія ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» поширюється на все підприємство та охоплює всі напрями її діяльності. Рішення щодо розробки та впровадження корпоративної стратегії приймає генеральний директор, менеджер з розвитку та виробництва та інші ключові менеджери. В процесі розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» використовується експертний метод прийняття управлінських рішень, а саме метод «дерева рішень». Корпоративна стратегія ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» оформлюється у вигляді плану заходів. План заходів щорічно (на початку року) затверджується генеральним директором. Для покращення процесу розробки корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» пропонуємо: в процесі розробки корпоративної стратегії застосовувати метод групової підготовки прийняття управлінських рішень; внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», залучити консалтингову компанію.

5. Спланувавши та обґрунтувавши заходи щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії підприємства, ми з'ясували, що для розвитку корпоративної стратегії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» пропонуємо в подальшому використовувати стратегію зростання, реалізовану за рахунок внутрішнього зростання. Вона будується на використанні існуючих сильних сторін і орієнтується на отримання економічного ефекту і виходить з доцільності розширення сфери корпоративного впливу. Для удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» необхідно створити команду фахівців, у яку повинні входити: керівник, групи з проектування кожного процесу, групи впровадження, що можуть перетинатися з групами проектування, а також спостережний комітет, необхідний для координації процесу і який складається з авторитетних представників підприємства і зовнішніх консультантів. Для удосконалення методів управління корпоративною стратегією пропонуємо керівництву ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» при прийнятті важливих рішень застосовувати метод «Мозкового штурму». Головна функція цього методу є забезпечення процесу генерування ідей, без їх критичного аналізу та обговорення учасниками. Альтернативним варіантом залишити стратегію зростання але, яка буде пов'язана із завоюванням нових ринків через відкриття ресторану з досвідом майбутнього не лише у великих, а й у малонаселених містах з використанням існуючої продукції, а саме у місті Вишневому, Києво-Святошинського району, Київської області.

6. Спрогнозувати оцінку результатів реалізації заходів щодо удосконалення процесу розробки корпоративної стратегії на підприємстві, можемо сказати, що м. Вишневе є великий потенціал для відкриття ресторану з досвідом майбутнього, так як його найбільш сильними сторонами є те, що м. Вишневе має вигідне географічне положення та проектом генплану передбачено будівництво нових житлових будинків більш як для 15 тис. чоловік. Після аналізу ринку нерухомості та постачальників устаткування та

обладнання, було визначено загальну вартість проекту відкриття ресторану з досвідом майбутнього в м. Вишневому у розмірі 8 млн. грн., які було вирішено взяти в кредит терміном на 5 років під 18 %.

Після розрахунку чистого приведеного ефекту, індексу рентабельності інвестицій, норми рентабельності даного проекту та терміну окупності проекту було встановлено, що термін окупності становить менше 5 років, сума дисконтних грошових надходжень за 5 років дорівнює 9485 тис. грн. Це свідчить про доцільність реалізації проекту відкриття ресторану «McDonald's» з досвідом майбутнього в м. Вишневому та правильність вибраного альтернативного варіанту, а саме залишити корпоративну стратегію зростання із завоюванням нових ринків через відкриття ресторану з досвідом майбутнього не лише у великих, а й у малонаселених містах з використанням існуючої продукції, а саме у місті Вишневому, Києво-Святошинського району, Київської області є доцільним для застосування і в інших містах районного значення.

В результаті ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» отримає: підвищення іміджу підприємства; збільшення прибутковості; завоювання регіональних ринків ресторанного господарства в сфері фаст-фуду; підвищення соціальної спрямованості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159
2. Балацький Є. О. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
3. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2(12). – С. 6–13.
4. Березін О. В. Управління проектами : навч. посіб. / О. В. Березін, М.Г. Безпарточний. – Суми : Університетська книга, 2014. – 272 с.
5. Берницька Д.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль. 2012. – с.231с.
6. Білоус Н. М.,Сазонець І. Л.,Визначення корпоративних стратегій та доцільність використання факторингу у їх реалізації // Ефективна економіка. – Дніпропетровськ, 2016. –№ 10 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5221>
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. /І.М.Бойчик.– К.: Атіка, 2012. – 543 с.
8. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. – К. : Ліра-К, 2014. – 218 с.
9. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації / Н.В. Валінкевич // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2015. – № 1(45). – С. 128–134.

10. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 396 с.
11. Величко В.В. Економіка підприємства: навчальний посібник / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. - ХНАМГ –2010. – 169 с.
12. Войчак А. В. Макретингові дослідження: навч. пос. / А. Войчак. – К.: КНЕУ, 2011.— 119 с.
13. Гаврилова А. М. Фінанси організацій (підприємств): підручник / А. Н. Гаврилова, А. А. Попов. - М.: КНОРУС, 2012. - 608 с.
14. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Геращенко, О. О. Шмадченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 297-301
15. Гетьман О.О. Економіка підприємства / Гетьман О.О., Шаповал В.М. / Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
16. Глебова А.О. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи / А.О. Глебова, О.М. Голуб // Економічний форум.— Луцьк: ЛуцькНТУ, 2016. - № 3. - С.182-189.
17. Думанська К. С. Пошук ефективних підходів до формування стратегії компанії в межах обраного напрямку її розвитку / К. С. Думанська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(1). - С. 99-103.
18. Довбня С.Б Стратегія підприємства: Навч. посіб. [Електронний ресурс] / Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с. – Режим доступу: https://nmetau.edu.ua/file/strategiya_pidpriemstva.doc
19. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбо // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99–103.
20. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська – Харків: Консул, 2010. – 208 с.

21. Каніщенко О. Бізнес-планування. / Каніщенко О., Лирик І., Романюк Т. – Київ, Миколаїв, 2010.- 80 с.
22. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л.О. Коваленко, Л. М. Ременьова. – Київ, 2008. – 483 с.
23. Кохх Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную кад.ами [пер. кад.. / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2004. – 2-е вид. – 320 с.
24. Кучинський В. А. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та визначення шляхів її підвищення / В.А. Кучинський, І. І. Носик // Вісник Національного технічного університету "ХП". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2014. - № 34. - с. 180-186.
25. Лагун М. Економічний аналіз та діагностика сучасного стану підприємств у контексті прийняття управлінських рішень / М. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5. – С. 16–20.
26. Логачова Л. М. Управління проектами : навч. посіб. / Л. М. Логачова, О. В. Логачова. – Суми : Університетська книга, 2015. – 208 с.
27. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2008. – № 3. – с. 113-117.
28. Ляндау Ю.В. Процесне управління та інновації в ресторанному бізнесі / Ляндау Ю.В., Пономарьов М.А. // Менеджмент сьогодні. - 2011. - № 3. – С.172-180
29. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское со глашение, 1999. — 288 с.
30. Незамайкін В. М. Фінанси організацій: менеджмент і аналіз: Навчальний посібник / В. М. Незамайкін, І. Л. Юрзілова. - М.: Изд-во Ексмо, 2014. - 512 с.
31. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. С 187кад. / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

32. Петряєва З. Ф. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник для іноземних студентів / З. Ф. Петряєва. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 372 с.
33. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. [текст]: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Беякова, О. Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
34. Полонський О.М., Смирнов Є.М. Організація виробництва. Навч.-метод. посіб. для сам. вивчення дисц. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 103 с.
35. Полторац В. А. Маркетингові дослідження: Навч. Посібник / В. А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 342 с.
36. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
37. Порожня В.М. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
38. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / О. В. Портна. – К. : Ліра-К, 2015. – 312 с.
39. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
40. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики [Електронний ресурс] / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16sivyzk.pdf>.
41. Селіверстова Л.С. Фінансовий аналіз: навч. посіб./ Л.С.Селіверстова, О.В.Скрипник.- К.: ЦУЛ, 2012.- 274 с.
42. Соколова М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление [Электронный ресурс] / М.И. Соколова // Управление

корпоративними фінансами. - 2006. - № 4 - URL: [http:// ww.gaap.ru/magazines/ucf/4/006/](http://ww.gaap.ru/magazines/ucf/4/006/).

43. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

44. Сапельнікова Н.Л. Сутність стратегічного управління [Текст] / Н.Л. Сапельнікова, Я.С. Вознюк // ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ДонДУУ, МЕНЕДЖЕР. – 2016. – №3 (72) – С. 52–59.

45. Фоломкіна І.С. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії: електронні ресурси в науці, культурі та освіті : (Економічні науки / Маркетинг і Менеджмент) [Електронний ресурс] / І.С.Фоломкіна //— Режим доступу: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/53707.doc.htm

46. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т. Фролова // Міжнародна економічна політика. - 2012. - Вип. 1-2. - С. 125-155. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2012_1-2_7.

47. Шлапак А. В. Корпоративні стратегії інноваційного розвитку / А.В. Шлапак // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 35-38.

48. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy / K. Andrews – Homewood, III: Dow – Jones – Irwin, 1971. – 496 p.

49. Richard Lynch Corporate strategy, Pitman Publishing, 1997.

50. Rue L.W., Holland P.G. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. 1989.