

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

(на матеріалах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», м. Київ)

Студента 5 курсу, 4 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Багдасаряна Артура

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент

Ладиченко Катерина
Іллівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент

Лежетько Вікторія
Геннадіївна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права ; Кафедра світової економіки
Спеціальність, спеціалізація: 292 Міжнародні економічні відносини,
міжнародний бізнес

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 2022 р

Завдання**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**Багадасаряна Артура

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
«Економічна стратегія підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу»
(на матеріалах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 2021 р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) розробка рекомендацій стосовно вдосконалення
процесу формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта
міжнародного бізнесу на підставі визначення місця економічної стратегії
в системі стратегічного управління підприємством, її складових та
основних умов реалізації.

Об'єкт дослідження система формування, реалізації та напрямів
удосконалення економічної стратегії підприємства-суб'єкта
міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження науково-методичне забезпечення підвищення
ефективності формування та реалізації економічної стратегії
підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу 4 рис. та 9 таблиць

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ

«МАКДОНАЛЬДЗ»

1.1. Сутність, класифікація видів та ключові характеристики економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

1.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

2.2. Пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 10.11.2021	10.12.2021
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 30.11.2021	17.12.2021
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.12.2022	04.01.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 14.12.2022	04.01.2022
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 20.01.2022	24.01.2022
6	Попередній захист ВКР	За графіком (18 - 26.01.2022)	За графіком (18 - 26.01.2022)
7	Захист ВКР	За графіком (з 27.01.2022)	За графіком (з 27.01.2022)

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

АНОТАЦІЯ

Багдасарян Артур. Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», м.Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі економічної стратегії підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі.

У роботі визначено сутність, класифікацію видів та ключові характеристики економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, а також проведено аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», яке є суб'єктом міжнародного бізнесу.

На основі аналізу оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», було надано рекомендації щодо вдосконалення економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ». В результаті проведеного дослідження було обґрунтовано пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії. Для зменшення витрат на імпорт сиру в ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» доцільно забезпечити випуск цієї сировини під власним виробництвом. Відповідно до проведених розрахунків, у результаті реалізації запропонованого проекту по випуску сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» отримає прибуток, що свідчить про економічну ефективність запропонованого заходу.

Ключові слова: економічна стратегія, міжнародний бізнес, імпорт, підприємство – суб'єкт міжнародного бізнесу.

ANNOTATION

Bagdasaryan Artur. Economic strategy of an enterprise-subject of international business (on the materials of McDonald's LLC).

Final qualifying paper of educational bachelor's degree specialty 292 «International economic relations», specialization "International business". Kyiv National University of Trade and Economics, 2022.

The final qualifying paper is devoted to the actual problem of the economic strategy of an enterprise-subject in international business.

The paper defines the essence, classification of types and key characteristics of the economic strategy of an enterprise-subject of international business, as well as an analysis of the international economic activity of McDonald's LLC, which is a subject of international business.

Based on the analysis of the assessment of the favorability of the international business environment for McDonald's LLC, recommendations were made to improve the economic strategy of McDonald's LLC. As a result of the study, the priorities for the development of the economic strategy of McDonald's LLC in Ukraine were substantiated in the context of the implementation of the company's global strategy. In order to reduce the cost of importing cheese, it is advisable for

McDonald's LLC to ensure the production of this raw material under its own production. According to the calculations, as a result of the implementation of the proposed project for the production of cheese in the form of slices under its own production, McDonald's LLC will make a profit, which indicates the economic efficiency of the proposed event.

Key words: economic strategy, international business, import, enterprise - the subject of international business.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».....	11
1.1. Сутність, класифікація видів та ключові характеристики економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.....	11
1.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»...	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	23
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».....	23
2.2. Пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії.....	34
Висновки до розділу 2.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення сталого розвитку та розв'язання проблем економічної стабілізації діяльності підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу на сьогодні безпосередньо пов'язані з фінансами. Економічне управління виступає одним із видів функціонального управління і тісно взаємодіє із загальним стратегічним управлінням. За умов підвищення значущості вирішення проблем, що потребує забезпечення підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу необхідними економічними ресурсами та ефективного управління ними, зростає значення економічної стратегії як дієвого інструменту стратегічного управління економічними процесами підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Організації, що просувають глобальне управління, можуть врешті-решт сприяти ефективному управлінню, беручи на себе нові суспільні та громадянські обов'язки в умовах небезпеки. Пандемія COVID-19 спричинила значні зміни в системі, об'єднавши споживачів, підприємства, асоціації та уряд у складний інтерактивний набір відносин, нову екосистему, де стає очевидним, що жоден учасник самостійно не може контролювати наслідки пандемії. З огляду на це, нові моделі мережових бізнесів управління діють спільно для розробки структур, що підтримують ще більшого кооперативного мислення. Тому тема обґрунтування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Науково-теоретичні аспекти проблем стратегічного економічного планування, питання розробки економічної стратегії, її змісту та класифікаційних ознак відображені в публікаціях таких авторів як: Ареф'єва О. В., Аріков В. П., Багрова І. В., Балас Д. С., Богацька Н. М., Горова О. О., Домашева Є. А., Зозульов О. В., Полькіна А. С., Уткіна Ю. М., Хаванова М. С., Юрченко Ю. О., Янковська В. А. та ін. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених тематиці економічного управління, не існує єдиного, загальноприйнятого підходу до визначення сутності поняття

«економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу», її місце в системі управління підприємством, що значно ускладнює обґрунтування наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності управління як підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу взагалі, так і його економічними ресурсами зокрема.

Метою роботи є розробка рекомендацій стосовно вдосконалення процесу формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на підставі визначення місця економічної стратегії в системі стратегічного управління підприємством, її складових та основних умов реалізації.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, класифікацію видів та ключові характеристики економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- провести аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»;
- здійснити оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»;
- обґрунтувати пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії.

Об'єктом дослідження є система формування, реалізації та напрямів удосконалення економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є науково-методичне забезпечення підвищення ефективності формування та реалізації економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу; методи статистичного аналізу; методи економічного аналізу та ін.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

1.1. Сутність, класифікація видів та ключові характеристики економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Функціонування підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу залежить від динаміки потреб потенційних клієнтів, виявляє активність в пошуку предмета потреби і в його перетворенні. Формування стратегічних цілей взаємодії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу з іншими фірмами, як показує дослідження теоретичних положень з проблем управління, має відповідати певним вимогам: орієнтацію на головну мету діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу; забезпечення раціонального використання потенціалу організації; обґрунтування досяжного критерію діяльності на основі врахування зовнішніх і внутрішніх факторів; відображення стратегічних цілей через систему вимірюваних показників; виняток неоднозначних трактувань, а також прийняття чіткого формулювання об'єктів і регламентацію періодів стратегічного управління; обґрунтування стратегічних цілей з урахуванням взаємозумовленості приватних цілей розвитку організації на основі їх структуризації [5, с. 112].

Необхідно відзначити, що економічна стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці управління. Водночас слід підкреслити, що в зарубіжній літературі з економічного управління (зокрема, американській та європейській) [1, с. 85] поняття «економічна стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як «економічне планування» [11], «довгострокові інвестиційні рішення» [10, с. 114], «управління структурою капіталу» [9, с. 114]. В стратегічному управлінні цей термін розглядається виключно як різновид функціональних стратегій.

Аналіз хронології та змісту наукових публікацій (табл. 1.1), присвячених проблемі формування економічної стратегії на підприємства-суб'єкта

міжнародного бізнесу, вказує, що вони кореспондують з тенденціями макроекономічних показників в економічному секторі України.

Таблиця 1.1

Існуючі підходи з позиції різних авторів щодо визначення категорії «економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу»

Автор визначення, джерело	Визначення з позиції автора	Ключове поняття з визначення
Аріков В. П., Блакита Г., Богацька Н. М. [2, с. 21; 6, с. 47; 7]	Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу – стратегія, що спрямована на управління його економічними ресурсами	Управління економічними ресурсами підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
Багрова І. В., Дроздова Г. М., Євтушенко В. А., Колеснік Т. С. [3, с. 98; 12, с. 44; 13, с. 25; 14, с. 227]	Економічна стратегія – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу	Підвищення багатства власника підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
Васильчук І. В., Ловінська І. Г., Оберемчук В. Ф., Орлова Д. В., Островська О. А. [8, с. 3; 16, с. 25; 17, с. 47; 18, с. 73; 19, с. 183]	Економічна стратегія – стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу за умови забезпечення економічної рівноваги	Підвищення вартості підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
Колеснік Т. С., Присяга Т. А., Сабліна Н. В., Сагер Л. Ю., Семенов А. Г. [15, с. 132; 21, с. 127; 24, с. 327; 25; 26, с. 121]	Економічна стратегія – визначення основних довгострокових економічних цілей та завдань підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу й утримання курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Визначення довгострокових економічних цілей та завдань підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
Розумович Н. Ф., Уткіна Ю. М., Хаванова М. С., Химич І., Чухалата Ж. Г., Юрченко Ю. О., Янковська В. А. [22, с. 106; 28, с. 201; 29, с. 95; 30, с. 229; 31, с. 159; 32, с. 363; 33, с. 221; 34, с. 183]	Економічна стратегія – стратегія, що включає методи та практику формування економічних ресурсів, їх планування та забезпечення економічної стійкості підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу за ринкових умов господарювання.	Методи та практика формування та планування економічних ресурсів підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Проведений аналіз різних поглядів й підходів науковців [27, с. 212] до трактування сутності поняття «економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» дав змогу сформуванню власне узагальнене його визначення. На нашу думку, економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу – це сукупність заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання економічних ресурсів

суб'єктів господарювання, спрямованих на таку організацію економічних відносин підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу з контрагентами, яка дозволяє досягти встановлених цілей, насамперед – забезпечення зростання його ринкової вартості.

Економічна стратегія встановлює об'єкти, процеси, учасників її формування і реалізації, механізми, що забезпечують досягнення цілей у рамках заданих обмежень, і через економічні ресурси відіграє роль засобу координації інших функціональних стратегій [36, с. 112]. Економічна стратегія виробляє правила та прийоми економічно ефективного досягнення однотипних за масштабами впливу на конкурентний статус підприємства стратегічних цілей [37, с. 79]. Взаємне ув'язування за часом та ресурсами таких локальних стратегічних цілей дозволяє досягти глобальної мети економічної стратегії – створення та підтримання конкурентної переваги підприємства [20, с. 49]. Чинники, що визначають вибір економічної стратегії підприємства, за своєю природою поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники, що визначають вибір економічної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [23, с. 183].

Головними напрямками діяльності підприємства у виробленні стратегічних рішень є: збирання та переробка значних обсягів різноманітної за характером інформації; ведення переговорів із численними групами стратегічного впливу, потенційними постачальниками ресурсів, клієнтами, замовниками та іншими контактними аудиторіями; моніторинг ринків товарів

та послуг, факторів виробництва; вироблення власне стратегічних рішень [8, с. 9]. Основні складові економічної стратегії підприємства представлені рис.

1.2.

Види економічної стратегії	Характеристика економічної стратегії
1. Товарна стратегія	Виробляє правила та прийоми дослідження та формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства, визначає методи пошуку найбільш переважних для підприємства СЗГ, що забезпечують зовнішню гнучкість підприємства.
2. Стратегія ціноутворення	Ґрунтується на виробленні правил вибору цінової політики, визначенні правил поведінки підприємства залежно від кон'юнктури ринку, моніторингу процесів зміни попиту та пропозиції.
3. Стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів	Являє собою набір принципових положень, що дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі вибирати найкращих постачальників виробничих ресурсів.
4. Стратегії зниження виробничих витрат	Забезпечує конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат.
5. Стратегія поведінки підприємства на ринках грошей та цінних паперів	Полягає у виробленні правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що спрямовуються як в інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань.
6. Стратегія зниження трансакційних витрат	Найважливішим завданням є формування баз даних про потенційних партнерів з трансакцій.
7. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Виробляє правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку, як у роду експортера, так і імпортера товарів та послуг.
8. Стратегія інвестиційної діяльності підприємства	Вибір методів підтримки матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів підприємства на рівні, що забезпечує постійне збільшення конкурентного статусу підприємства.
9. Стратегія стимулювання персоналу підприємства	Полягає у розробці систем стимулювання працівників підприємства, орієнтованих досягнення стратегічних цілей підприємства.
10. Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства	Її головним завданням є раннє виявлення кризових тенденцій, виявлення про «слабких сигналів».

Рис. 1.2. Види економічної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [35, с. 68].

Таким чином, економічна стратегія – це сукупність приватних взаємопов'язаних та взаємозумовлених складових елементів, об'єднаних

єдиною глобальною метою – створення та підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства [38, с. 65]. Інакше висловлюючись, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства [39, с. 42].

Розробка та реалізація стратегії діяльності підприємства відбувається єдиним цілим суб'єктом ринкової економіки. Оскільки кожне підприємство – це складна багатофункціональна система – тому стратегію діяльності підприємства аналізують з допомогою функціональних стратегій, що відбивають конкурентні шляхи досягнення спеціальних цілей підприємства, що стоять перед його підрозділами та службами [4, с. 25].

Підсумовуючи теоретичні засади реалізації економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, варто узагальнити сутність трактування економічної стратегії як довгострокового якісно визначеного напрямку економічної діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу з орієнтацією на економічні можливості, наслідуючи які підприємство вирішує завдання відносно поведінки як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі і реалізація яких знаходить відображення у економічних показниках. Вони забезпечують ефективне досягнення і підтримку конкурентних переваг підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» успішно використовує соціальний маркетинг в своїй діяльності. Український ринок компанія почала завойовувати лише в 1995 році, проте використавши переваги первенства отримала стрімкий розвиток [41]. Мережа «McDonald's» успішно використовує стратегію диференційованого маркетингу, що забезпечує охоплення багатьох сегментів цільової аудиторії.

«McDonalds» надає повноцінне і різноманітне харчування. Кожен відвідувач може вибрати для себе те, що йому більше підходить і подобається (виходячи з раціону харчування і способу життя). Раціон здорового харчування будується на основі звичайних продуктів із зернових, овочів і фруктів, молочних продуктів, риби і м'яса. Саме ці продукти складають основу їх меню. Для забезпечення найвищих стандартів якості продуктів завжди використовуються тільки високоякісні компоненти.

Організаційна схема управління окремим рестораном зображена на рис.

1.3.



Рис. 1.3. Організаційна структура ресторану «McDonalds»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Як показує схема організаційної структури, підприємством керує генеральний директор, його виконавцем і помічником призначений керуючий рестораном. Більш самостійними і незалежними один від одного відділами в даній організації є відділ реклами, кухня, бухгалтерія, і т. д. Кожен відділ має свого безпосереднього керівника, крім відділу реклами, в якому єдиний менеджер з реклами підпорядковується безпосередньо керуючому рестораном.

ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є суб'єктом міжнародного бізнесу, адже компанія імпортує частину сировини для виробництва продукції із-за кордону. У табл. 1.2 представлена структура сировини, яка імпортується в ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».

Таблиця 1.2

Дослідження структури імпорту сировини для виробництва продукції в ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» від здійснення зовнішньоекономічної діяльності за 2015-2020 рр. (тис. грн.)

Асортимент імпортової сировини	Роки					Відхилення 2020 / 2016 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Тис. грн	%
Сир	67160,0	84730,8	106882,5	124665,4	146713,8	79553,9	118,45
Картопля	82084,4	95547,4	125470,7	140580,2	140960,4	58875,9	71,73
Всього витрат на імпорт сировини	149244,4	180278,2	232353,2	265245,6	287674,2	138429,8	92,75

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Так, упродовж 2016-2020 рр. відбулося збільшення витрат ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на імпорт сировини в компанію на 138429,8 тис. грн або на 92,75%, що відбулося у зв'язку із зростанням витрат на імпорт сиру на 79553,9 тис. грн або на 118,48% та витрат на імпорт картоплі на 58875,9 тис. грн або на 71,73%. Собівартість інгредієнтів з ЄС у зв'язку з девальвацією гривні підвищилася. Тому умови бізнесу змінилися, і з 2015 року McDonald's активно працює над додатковим заміщенням імпортних поставок місцевою продукцією. Це допомагає знижувати собівартість і відкривати нові ресторани, які будуть успішним з точки зору не тільки кількості відвідувачів, а й повернення інвестицій. Зараз 70% постачальників сировини – українські виробники. У планах компанії – збільшити кількість внутрішніх постачальників.

Використовуючи дані Додатку А, визначимо питому вагу імпорту у собівартості реалізованої продукції та загальних витратах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка питомої ваги імпорту у собівартості реалізованої продукції та загальних витратах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Показники	Роки					Відхилення 2020 / 2019 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Абс. відх.	Відн. відх., %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2896320	2958607	3114323	3417020	3473876	56856	1,66
Загальні витрати, тис. грн	5260319	5373444	5656257	6765208	7240901	475693	7,03
Всього витрат на імпорт сировини, тис. грн	149244,4	180278,2	232353,2	265245,6	287674,2	22428,6	8,46
Питома вага імпорту у собівартості реалізованої продукції, %	5,15	6,09	7,46	7,76	8,28	0,52	6,68
Питома вага імпорту у загальних витратах підприємства, %	2,84	3,35	4,11	3,92	3,97	0,05	1,33

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Варто відзначити, що упродовж 2019-2020 рр. спостерігаємо збільшення питомої ваги імпорту у собівартості реалізованої продукції ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на 0,52%, що відбулося у зв'язку із зростанням собівартості реалізованої продукції підприємства на 56856 тис. грн або на 1,66% та загальних витрат на імпорт сировини на 22428,6 тис. грн або на 8,46%. У 2020 р., порівняно з 2019 р., відбулося збільшення питомої ваги імпорту у загальних витратах підприємства на 0,05%, що відбулося у зв'язку із зростанням загальних витрат ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на 475693 тис. грн або на 7,03%.

У табл. 1.4 наведені дані щодо країн-імпортерів до ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».

Таблиця 1.4

Дослідження географічної структури імпорту сировини для виробництва продукції в ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» (тис. грн.)

Країни-імпортери	Роки					Відхилення 2020 / 2016 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Тис. грн	%
Білорусія	67160,0	84730,8	106882,5	124665,4	146713,8	79553,9	118,45
Польща	82084,4	95547,4	125470,7	140580,2	140960,4	58875,9	71,73
Всього витрат на імпорт сировини	149244,4	180278,2	232353,2	265245,6	287674,2	138429,8	92,75

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Варто відзначити, що протягом 2016-2020 рр. до ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» було імпортовано сир із Білорусії, а картоплю із Польщі. Більш детально про умови поставки сировини для виробництва продукції ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» представлені в розділі 2.1 випускної кваліфікаційної роботи.

Важливим процесом ведення бізнесу є врахування всіх небезпек і ризик-тенденції, а управління ризиком стає життєво-необхідним процесом для будь-якого підприємства, запорукою його конкурентоспроможності. Для групування проблем та ризиків міжнародної діяльності компанії проведемо SWOT-аналіз (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> Маркетингова стратегія є формалізованою. Постійна раціоналізація та функціональна оптимізація реалізованої продукції. Професіоналізм і працьовитість співробітників. Розгалужена дилерська мережа. Широкий спектр продукції. Високотехнологічне підприємство та високоякісна сировина та матеріали. Продукція переважає конкурентів за екологічними характеристиками. 	<ul style="list-style-type: none"> Ціна ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» перевищує ціни конкурентів. Зниження обсягів виробництва. Зменшення частки ринку. Відсутність товарів заміників продуктів харчування в асортименті. Значні витрати на виробництво. Великі витрати на маркетинг.

Продовження табл. 1.5

Можливості	Загрози
<p>Розвиток технологій у виробництві. Розширення виробництва, асортименту. Відкриття нових зовнішніх ринків. Розвиток технологій маркетингу. Зміна пріоритетів споживачів. Зробити продукцію дешевше за рахунок ефекту масштабу. Застосування інноваційних технологій при виготовленні продуктів харчування. Власна сировина з підконтрольних підприємств. Зростає кількість і концентрація постачальників неосновної сировини. Виділення ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» – маркетинг для функцій організації збуту. Вдосконалення збуту продуктів харчування.</p>	<p>Політична криза в країні. Фінансова криза в країні. Скорочення ринку продуктів харчування. Спад ринку продуктів харчування. Вплив замінників продуктів харчування. Відкриття ринку України для європейських компаній. Зниження доходів населення. Стрибки курсу валюти. Підвищення цін. Підвищення контролю за якістю з боку державних органів. Збільшення податкового тиску. Зниження купівельної спроможності споживачів. Зміна смаків покупців переорієнтація на альтернативний матеріал – продуктів харчування. Збільшення кількості конкурентів на ринку. Вплив імпортової продукції.</p>

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Отже, основними загрозами для підприємства є фінансова криза, стрибки курсу валюти, конкуренція на ринку, стагнація ринку нерухомості, загроза з боку товарів-замінників. Можливостями є стратегічний потенціал розробки нової продукції, тобто товарів-замінників продуктів харчування, та можливість зробити продукцію дешевше за рахунок ефекту масштабу. За результатами аналізу найкращим напрямом підвищення конкурентоспроможності з урахуванням внутрішнього середовища ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є стратегія диференціації та продуктова диференціація.

Підсумовуючи вище проведене дослідження, відзначимо, що ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» у формуванні імпортних операцій підприємства як суб'єкта ЗЕД керується підходами, що спрямовані на збалансоване задоволення потреб усіх сторін, зацікавлених у діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Варто відзначити, що економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу – це сукупність заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання економічних ресурсів суб'єктів господарювання, спрямованих на таку організацію економічних відносин підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу з контрагентами, яка дозволяє досягти встановлених цілей, насамперед – забезпечення зростання його ринкової вартості. Основними видами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів, стратегії зниження виробничих витрат, стратегія поведінки підприємства на ринках грошей та цінних паперів, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія стимулювання персоналу підприємства, стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства. Ключовими характеристиками економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу є: орієнтацію на головну мету діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу; забезпечення раціонального використання потенціалу організації; обґрунтування досяжного критерію діяльності на основі врахування зовнішніх і внутрішніх факторів; відображення стратегічних цілей через систему вимірюваних показників; обґрунтування стратегічних цілей з урахуванням взаємозумовленості приватних цілей розвитку організації на основі їх структуризації.

Проведено аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ». Варто відзначити, що ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» успішно використовує соціальний маркетинг в своїй діяльності. Український ринок компанія почала завойовувати лише в 1995 році. Упродовж 2016-2020 рр. відбулося збільшення витрат ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на імпорт сировини в компанію на 138429,8 тис. грн або на 92,75%, що відбулося у зв'язку із

зростанням витрат на імпорт сиру на 79553,9 тис. грн або на 118,48% та витрат на імпорт картоплі на 58875,9 тис. грн або на 71,73%. Собівартість інгредієнтів з ЄС у зв'язку з девальвацією гривні підвищилася. Тому умови бізнесу змінилися, і з 2015 року McDonald's активно працює над додатковим заміщенням імпорتنих поставок місцевою продукцією.



РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є суб'єктом міжнародного бізнесу, адже компанія імпортує частину сировини для виробництва продукції із-за кордону. Але більшу частину продукції підприємство отримує від вітчизняних постачальників. Так, великими вітчизняними постачальниками ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», який виробляє два найменування продукції – молочні суміші для коктейлів і морозива. Іншим великим постачальником є компанія «Чумак»: мариновані огірки, які входять до складу багатьох сендвічів, кетчуп, майонез (який входить до салату та як соус до «картоплі по-селянськи»). Крім того, зараз «Чумак» планує освоїти виробництво нових соусів для сандвічів ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».

З лютого 2001 року випіканням булочок для сендвічів ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» займається Дніпропетровська пекарня. Це – чудовий приклад того, як ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» може залучати інвестиції в Україну. Із зростанням обсягів реалізації ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» набрало той мінімально необхідний обсяг булочок, який робить виправданими інвестиції – у даному випадку будівництво заводу конкретно «під McDonald's», оскільки тут потрібна специфічна технологія. Спільно із глобальним партнером ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» – «Іст Болт Бейкеріз» підприємство здійснили спільний проект загальною вартістю понад 4 млн дол. Збудований завод може задовольнити потребу у булочках не тільки мережі ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні, але й експортувати їх до інших країн.

Три роки тому ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» розпочало в Україні виробництво вафельних стаканчиків для морозива. Спеціально для цього було створене підприємство «Еверест» у м. Буча.

Як тільки ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» приходить в нову країну, найперше, що він здійснює, – це налагоджує постачання продуктів з дуже коротким терміном зберігання, в першу чергу, – свіжих овочів. Фактично проблема забезпечення ресторанів ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» свіжими овочами вирішується навіть до відкриття першого McDonald's: приблизно за півроку до відкриття першого ресторану фахівці підприємства відбирають фермерів або сільгоспідприємства, які можуть вирощувати овочі спеціально для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».

Виробництво свіжих овочів для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в здійснюється в Київській обл. Спеціально для цього була створена фірма «Славянский дом», яка з 1997 року постачає салат-латук, огірки, помідори, капусту, моркву.

У сучасних умовах сир для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» імпортується з Білорусії. Питання не в якості сировини, а в обсягах поставок такого сиру, які б виправдали прихід фірми-виробника для будівництва фабрики. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує не просто сир, а сир у вигляді пластинок. Вимоги до якості є досить високими, і для оснащення підприємств вимагається дороге обладнання, яке окупується тільки за певних обсягів продукції. Постачання здійснюється з заводу в Білорусії.

Проект щодо м'яса ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» розпочали ще кілька років тому. Проблема знову ж полягає в досягненні мінімального обсягу для виправдання інвестицій. У 2008 р. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» відкрило підприємство по виробництву котлет в Україні.

Треба зазначити, що собівартість українського м'яса є більшою за західноєвропейську. Проте фахівці ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» розраховують на економію за рахунок транспортних витрат. Хоча ціна українських м'ясних напівфабрикатів все ж таки буде дещо вищою за імпортовані до цього часу.

Для української кухні традиційною є свинина. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» якось пропонував у своєму меню вироби зі свинини (наприклад, «МакКантрі» та «МакБекон»), проте зараз їх у меню немає.

У ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є основне меню, яке задля різноманітності регулярно доповнюється новими продуктами. Сендвічі із свинини саме і є таким продуктом. Наприклад, «МакБекон» стає вже традиційним продуктом в Україні. Тому не варто турбуватися: сендвічі із свинини будуть з'являтися в меню ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» й надалі.

Останній продукт – картопля. З одного боку, Мінагрополітики звітує просто про фантастичні обсяги виробництва картоплі (які в 4–5 разів перевищують рівень споживання), з іншого боку, ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», здається, картоплю імпортує. З картоплею ситуація є одночасно простою і складною. Ідеальним сортом картоплі для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є «Рассет бер банк». Проте, що стосується України, то, хоча теоретично, «Рассет бербанк» вирощувати можливо, проте він відрізнятиметься властивостями: меншою врожайністю, дрібнішим розміром бульби. Наприклад, для смаженої картоплі «фрі» в ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» встановлені досить жорсткі вимоги щодо довжини: не менше 40% «соломки» повинні бути довгими за 7,5 см.

У ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є глобальний партнер, який спеціалізується на вирощуванні великої картоплі, – компанія «МакКейн», яка протягом п'яти років займається сортовипробуванням картоплі в Україні (окрім еталонного сорту «Рассет бербанк», є ще кілька сортів, які задовольняють вимоги ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», наприклад «Інноватор» і «Сантана»).

З іншого боку, знову ж таки, ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» впираємося в обсяги виробництва. У західних країнах заводи з переробки картоплі обслуговують не тільки ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», а й цілу мережу інших закладів харчування і навіть пропонують продукти для роздрібної торгівлі. В Україні ж ринок напівфабрикатів із картоплі (поріzana заморожена картопля) є занадто вузьким і поки що не виправдовує будівництво спеціалізованого заводу. Поки що картоплю ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» завозить з Польщі.

Перейдімо тепер до стандартів якості продуктів. Здається, немає ніякої різниці в якості продуктів ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» по всьому світі. По всьому світі продукти ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є однаковими за якістю. Є специфікація ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на продукт, у якій зазначається, яким параметрам цей продукт має відповідати (наприклад, довжина картоплі). З іншого боку, в кожній країні ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» повинне дотримуватися місцевого законодавства. З погляду безпеки та санітарних норм, уся продукція ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» відповідає стандартам України. Якщо ж між місцевими та міжнародними стандартами є різниця, підприємство дотримується більш жорстких стандартів.

Філософія ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» визначає постачальника як частку цілісної системи «стілець на трьох ніжках», у якій ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», люди, які в ньому працюють, та постачальники є «ніжками», на яких тримається вся Система. Якщо одна з ніжок не витримає – стілець перекинеться. Тому адміністрація ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» дуже ретельно підходить до відбору постачальників. Вони насамперед мають поділяти цінності підприємства – чесність, порядність, відвертість у стосунках, довгостроковий підхід до партнерства.

Наприклад, у Західній Україні відкрито кілька ресторанів McDonald's. Чи можуть фермери із Західної України постачати вам свою продукцію, наприклад, овочі? Оскільки ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» повинне на 100 відсотків гарантувати якість споживачу продукції в компанії, все постачання у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є централізованим – окремий ресторан не має права самостійно здійснювати закупівлю. Цим займається окремий відділ, який працює із сертифікованими ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» постачальниками. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» має два дистрибуційних центри – у Києві та Дніпропетровську, – звідки й здійснюються поставки всіх продуктів по всій Україні, саме для гарантування 100-відсоткового контролю за якістю.

Якщо йдеться про сільгосппродукцію у непереробленому вигляді, необхідно звертатися до постачальників ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», які

перероблюють цю продукцію: молоко – ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (м. Київ), борошно – пекарня «Іст Болт Юкрейн» (м. Дніпропетровськ), томати та огірки для промислової переробки – компанія «Чумак» (м. Каховка), капусту, томати, огірки для споживання у свіжому вигляді – компанія «Славянський дом» (сmt. Бородянка). Нині фахівці ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» також ведуть переговори з компанією «Поділля Обст» (м. Вінниця), яка проводить дуже значні закупки ягід та плодів на Вінниччині.

Тепер у Західній Європі встановлені жорсткі умови щодо використання генетично модифікованих культур і продуктів із них, наприклад, олій. В Україні ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує олію, отриману з ріпаку традиційних сортів.

Використання біотехнологій у виробництві продуктів споживання є надзвичайно складним питанням, яке стосується сільського господарства та переробної промисловості у всьому світі. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» продовжує спиратися на висновки сільськогосподарських експертів, науковців та на законодавчі рішення, що стосуються цього питання. Деякі з цих інгредієнтів вважаються безпечними і дозволені для споживання закладами охорони здоров'я країн Європейського Союзу. Проте, зважаючи на перестороги споживачів, ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» працює з постачальниками, які не використовують генетично модифіковані культури та продукти з них.

Таким чином, з перших кроків розвитку McDonald's у 50-х роках її засновником Реєм Кроком було закладено один із основних принципів компанії – допомога суспільству, де вона працює. Протягом останніх п'яти років компанія ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» спрямувала в Україну понад 3 млн дол. на підтримку благодійних акцій та важливих соціальних проектів. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» допомагає не тільки столичним дитячим лікарням, школам-інтернатам, товариствам захисту дітей-інвалідів. Так, ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» фінансово підтримав будівництво медамбулаторії в селищі Биківня, дошкільний дитячий будинок у м. Черкаси, дитячий будинок «Сонечко» в м. Одесі, здійснив фінансову допомогу дітям Новозаводського

району м. Чернігів, які позбавлені батьківського піклування. І ще є багато-багато прикладів. До дня п'ятої річниці своєї діяльності в Україні ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» придбав ультразвукову діагностичну систему вартістю 378 тис. грн для Київської міської ендокринологічної лікарні. Це найсучасніше обладнання допоможе покращити здоров'я тисячам людей.

З метою зниження суб'єктивності та забезпечення комплексності результатів сприятливого національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими дослідимо стан бізнес-середовища Польщі та Білорусії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінювання бізнес-середовища Польщі та Білорусії у 2021 році

Індекс глобальної конкурентоспроможності у розрізі 12 драйверів продуктивності	Польща (85)		Білорусія (37)	
	бал	місце	бал	місце
1. Інституції	46,3	110	57,1	53
2. Інфраструктура	70,1	57	79,3	27
3. Впровадження ІКТ	51,0	77	54,4	53
4. Макроекономічна стабільність	55,9	131	100	1
5. Здоров'я	72,0	94	86,2	49
6. Кваліфікація	68,9	46	72,9	32
7. Ринок товарів	55,3	73	61,2	38
8. Ринок праці	59,5	68	59,8	62
9. Фінансова система	48,7	117	63,4	58
10. Ємність ринку	62,7	47	73,4	22
11. Динаміка бізнесу	55,3	86	61,5	55
12. Спроможність до інновацій	39,0	58	48,7	38

Джерело: побудовано автором на основі [40].

Підсумовуючи результати аналізу ринку країн у табл. 3.4, можна дійти висновку щодо привабливості польського та білоруського ринку для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ».

Проведемо аналіз конкурентоспроможності компанії «McDonalds». Варто відзначити, що основним конкурентом ТОВ «McDonalds» є американська мережа кафе громадського харчування KFC (Kentucky Fried Chicken). Обидві фірми мають зручне розташування, їх продукція має високу якість, швидке обслуговування, інтер'єр радує око, в приміщенні присутній WI-FI Інтернет, завжди дуже затишно і чисто, персонал ввічливий і

доброзичливий, так само в обох фірм має офіційний сайт, але не треба забувати що вся їжа, що продається в цих закладах, має одноманітну продукцію, а так само шкідливу для здоров'я їжу.

Харчова продукція є головним об'єктом конкуренції у цих фірм, завдяки чому кожна намагається виділитися за своїм, наявністю барвистою реклами і всіляких акцій. Наприклад: KFC має свій легендарний рецепт приправ, який включає 11 різновидів трав і спецій, кожному клієнтові пропонуються безкоштовні соуси, так само в меню присутні алкогольні напої, чого немає в «McDonalds», що він в свою чергу має дитяче меню «Happy-Meal», відкриття ресторану починається раніше ніж в KFC, а головною перевагою є спонсорвання Олімпійських ігор.

За результатами комерційної розвідки була проведена обробка інформації з побудовою багатокутника конкурентоспроможності по 5-ти бальною шкалою. Результати представлені на рис. 2.1.

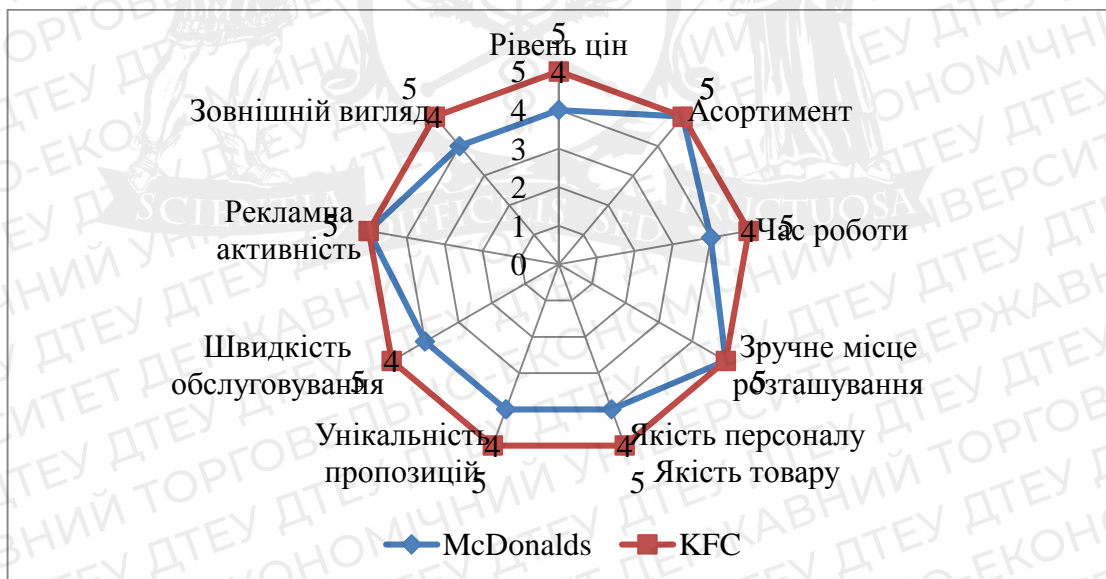


Рис. 2.1. Порівняльний аналіз багатокутників конкурентоспроможності кафе громадського харчування KFC і McDonalds

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

На рис. 2.1 видно, що за своєю конкурентоспроможності McDonalds поступається KFS, хоча і трохи, якщо судити за оціночними балами, але в той же час за двома важливими показниками, таким як рівень цін і якість товару, а перевершує тільки за показником часу роботи.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що кафе громадського харчування KFC на сьогоднішній день більш конкурентоспроможним, ніж аналогічний заклад McDonalds. Надалі проаналізуємо систему управління технологіями в ресторанах швидкого харчування «McDonalds». Технологія електронної черги призначена для оптимізації обслуговування гостей на підприємствах швидкого обслуговування. Суть цієї системи полягає в поділі зон прийому і видачі замовлення: співробітник на касі тільки приймає замовлення, а збором і видачею займається персонал в окремо виділеній зоні. Після оплати на касі клієнту видається чек з номером замовлення, він відходить від прилавка і очікує, поки складальник формує його замовлення. Номер замовлення гостя висвічується на моніторі, який знаходиться над зоною видачі або поруч з нею і розділений на дві колонки – замовлення, що готуються, і готових замовлень. По завершенні збирання номер замовлення, вибитий на чеку, переходить в колонку готових, і гість може забрати його із зони видачі, пред'явивши чек.

Також номер готового замовлення може бути озвучений за допомогою голосового оголошення (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Електронна черга

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Зараз електронною чергою обладнані 108 ресторанів «McDonalds» по всій Україні, з них 12 знаходяться в Києві. Технологія передбачає можливість прийому замовлення не тільки за касою, а й через електронний термінал самообслуговування, де гість може самостійно вибрати страви і розплатитися

банківською карткою, отримавши чек з номером замовлення. Так само в «McDonalds» використовуються кіоски самообслуговування. Відвідувачі «McDonalds» можуть використовувати термінал «EasyOrder» для замовлення меню і оплати банківською картою. Кіоск спрощує замовлення, приготування їжі та оплату, особливо в години пік. Сенсорний інтерфейс робить кіоск зручним для гостей ресторану. Початкові тести показали, що до 50% клієнтів «McDonalds» використовували термінали в години пік. А зараз показник досягає 65% (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Кіоск самообслуговування

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Для аналізу різних показників використовується програма «МАКАНАЛІЗ», в ній знаходяться різні розділи, завдяки яким можна спостерігати за роботою компанії, там виводиться різна статистика, наприклад кількість замовлень за годину і середній чек. Так само існує база даних «Оракл», де знаходиться інформація про нових працівників, кількості співробітників компанії, а так само міститься архів.

Наступна програма, яка використовується в «McDonalds», називається «Сервіс одного вікна», куди можна звертатися за технічною підтримкою, а так само вона взаємопов'язана з гарячою лінією, якщо відвідувач дзвонить на гарячу лінію і залишає відгук, то на головний комп'ютер в офісі компанії приходить повідомлення з описом цього звернення.

На основі первинних даних в ТОВ «McDonalds» складається статистична і бухгалтерська звітність, податкові декларації. Ключовим фактором успіху «McDonalds» можна назвати системний підхід до управління компанією, де чітко простежується, що компанія – це єдина система, в основі якої закладено конвеєрний метод виробництва (ресурси на «вході» і продукт «на виході»), що і зробило «McDonalds» однією з найуспішніших фірм в історії бізнесу, а також чітка ієрархічна система в управлінні компанією, яка дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку. Центральне ядро «McDonalds» – конвеєрна система виробництва продукції. У ній існують інструкції, в яких все розписано в деталях. У них зазначено точний час і температура готування для кожного продукту, подана повна розкладка компонентів кожного блюда, розписана неповторна технологія виробництва, яка робить «McDonalds» схожим на складальний конвеєр. Також в ній розписані дії і обов'язки співробітників. Дана процедура сприяє виробництву якісної продукції і високій продуктивності праці. Керівництво компанії так систематизувало процес виробництва, що його може виконати будь-який співробітник без належної освіти. Системний підхід в управлінні «McDonalds» дозволяє утримувати ринок і отримувати виручку, навіть в умовах кризи і мінливих економічних умовах.

Проведемо аналіз ефективності управління прибутком на ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на базі аналізу Звіту про фінансові результати підприємства (табл. 2.2), використовуючи фінансову звітність підприємства (Додаток А).

Таблиця 2.2

Аналіз показників Звіту про фінансові результати в
ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» за 2016-2020 роки

Показники	Роки					Відхилення 2020 / 2019 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Абс. відх.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2896320	2958607	3114323	3417020	3473876	56856	1,66
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5895819	6022611	6339590	7757479	7872004	114525	1,48
Валовий прибуток, тис. грн	2999498	3064004	3225267	4340459	4398128	57669	1,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	576679	589081	620085	959434	644746	-314688	-32,80
Рентабельність продажу, %	9,78	9,78	9,78	12,37	8,19	-4,18	-33,78

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Підсумовуючи вище проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ», варто відзначити, що упродовж 2019-2020 рр. спостерігаємо збільшення собівартості реалізованої продукції ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на 56856 тис. грн або на 1,66%; чистий дохід від реалізації продукції зріс на 114525 тис. грн або на 1,48%; валовий прибуток збільшився на 57669 тис. грн або на 1,33%. Негативним моментом у діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» стало скорочення чистого прибутку підприємства (за 2019-2020 рр. показник зменшився на 314688 тис. грн або на 32,80%), що вплинуло на скорочення рентабельності продажу продукції ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на 4,18%.

2.2. Пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії

У сучасних умовах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує сир, який імпортує з Білорусії. Собівартість інгредієнтів з Білорусії у зв'язку з девальвацією гривні підвищилася. Так як умови бізнесу змінилися, тому ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» доцільно забезпечити випуск сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом. Тому пропонуємо використовувати такий вид економічної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу як товарну стратегію. Запропонований вид економічної стратегії (товарна стратегія) полягає у формуванні потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства; визначає методи пошуку найбільш переважних для підприємства СЗГ, що забезпечують зовнішню гнучкість підприємства.

Враховуючи, що максимальна виробнича потужність обладнання, на якому плануємо виробляти нову продукцію складає 6000 л/год сировини, припустимо, що за рік обладнання виробить 10500 тонн продукції: за день нова лінія працюватиме 5 годин: $6000 \times 5 = 30000 \text{ л} = 30 \text{ тонн}$; підприємство працює приблизно 250 днів у рік: $30 \text{ т} \times 250 \text{ днів} = 7500 \text{ тонн}$

У 2022 році сир власного виробництва у вигляді пластинок ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» розпочне виготовляти лише в 4-му кварталі, тому обсяг виробництва і реалізації складатиме $1875 \text{ т} \left(\frac{7500}{4} = 1875 \text{ тонн} \right)$.

Визначимо запланований обсяг сиру власного виробництва у вигляді пластинок у вартісному та натуральному вираженні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок запланованого обсягу виробництва сиру у вигляді пластинок

Показники	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Об'єми виробництва, тонн	1875	7500	7500
Економія (дохід) у результаті запуску власного виробництва сиру у вигляді пластинок, тис. грн.	730318	750986	771638

Джерело: авторська розробка.

Відповідно до проведеного дослідження (табл. 2.2), плануємо зростання економії (доходу) у результаті запуску власного виробництва сиру у вигляді пластинок на 750 тис. грн. або на 1,23%.

Для власного виробництва сиру у вигляді пластинок ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» необхідно придбати обладнання на суму 8894 тис. грн. У вартість обладнання для власного виробництва сиру у вигляді пластинок входить: кутер продуктивністю 300 кг/год – для подрібнення сировини; металічні баки – для дозрівання сирної маси; скляна, полімерна та комбінована тара; лакована фольга; фасувальні апарати М6-АРУ, ТФ1-ПАСТПАК Р-00-0, ІПКС-047Д; спеціальні стелажи для охолодження сирів; камери схову; транспортна тара; молокоочисник; робочі столи ІПКС-075-1,2(Н); ваги; вовчок МИМ-300 – для приймання та обробки сировини; плавитель Stephan TC; фасувальні апарати. Дані по підборі технологічного обладнання для власного виробництва сиру у вигляді пластинок представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дані по підборі технологічного обладнання для власного виробництва сиру у вигляді пластинок

Найменування	Марка обладнання	Площа, що займає, м ²	Потужність, л/год.; кг/год.	Кількість, шт.
Столи робочі	ІПКС-075-1,2(Н)	1.5	-	5
Машина для миття сирів	ОМ-3С	22,8	600	3
Подрібшовач «вовчок»	МИМ-1000	7,8	1000	3

Продовження табл. 2.4

Найменування	Марка обладнання	Площа, що займає, м ²	Потужність, л/год.; кг/год.	Кількість, шт.
Вальцовочний апарат	ОПТ-1	4,5	1200	2
Автомат плавитель	ПС-500	29,4	600	4
Вакуумний шприц	ІПКС-047Д	3,4	800	2
Фасувальний апарат	М6 - АРУ	1,7	400	4
Фасувальний автомат	ТФ1-ПАСТПАК	7,9	400	4
Коптильна камера REICH	AIRMASTER ECO 1200-2500	20	1000	1
Камера холодильна.	КХН-2,94	10	-	1
Всього:	-	77,5	-	14

Джерело: авторська розробка.

Для придбання обладнання пропонуємо половину вартості обладнання взяти в кредит під 20% річних на 3 роки. Розрахунок витрат на кредит наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок суми кредиту на 3 років (грн)

Роки	Залишок коштів на початок року	Погашення суми боргу	Відсоткові виплати	Сума до виплати
2022	4447000	1482333,3	889400	2371733,3
2023	2075266,7	1482333,3	415053	1897386,3
2024	177880,4	1482333,3	35576,1	1517909,4
Всього	-	4447000	1340029	5787029

Джерело: авторська розробка.

Так як підприємство забезпечене достатньою чисельністю персоналу з високим професійним рівнем, то потреби в залученні додаткового персоналу немає. Але незважаючи на це, перед впровадженням нового продукту слід здійснити навчання працівників (вартість навчання 1 працівника становить 3000 грн., але для реалізації нового технологічного процесу по виготовленню сиру у вигляді пластинок необхідно залучити до роботи 5 осіб, тому компанія ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» повинна вкласти в трудові ресурси 15000 грн.). Витрати на заробітну плату кадрів, задіяних в реалізації нового проекту за 1-й рік впровадження нової технологічної лінії (4-й квартал 2022 року)

становитимуть 45000 грн. Проаналізуємо детальніше інвестиційні витрати ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок інвестиційних витрат ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»

Показники	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Витрати на обладнання, грн.	8894000	-	-
Змінні витрати, грн.	2433270,8	2077386,3	1697909,4
Постійні витрати, грн.	45000	492000	492000
Всього витрати, грн.	11372271,8	2569386,3	2189909,4

Джерело: авторська розробка.

Для розрахунку ефективності реалізації проекту по виготовленню сиру у вигляді пластинок, розрахуємо величину вхідних та вихідних грошових коштів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок грошових потоків підприємства

Показники	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Грошовий приток по проекту, грн.	19447000	60750000	61500000
Грошовий відтік по проекту, грн.	11372271,8	2569386,3	2189909,4
Загальний грошовий потік по проекту, грн.	8074728,2	58180613,7	59310090,6

Джерело: авторська розробка.

Відповідно до проведених розрахунків, у результаті реалізації запропонованого проекту по випуску сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» отримає прибуток, тому що розрахунок грошових потоків підприємства має додатне значення.

Визначимо чистий приведений дохід (абсолютну суму ефекту від здійснення інвестицій), що визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^n} - \sum_{i=1}^m IC \quad (2.1)$$

де NPV – чистий приведений дохід, грн.;

- P_k – величина грошового потоку в n -му році;
 i – дисконтна ставка, % (у нашому випадку $i = 20\%$);
 n – кількість періодів надходження грошових потоків, років;
 m – кількість періодів, на які поширюються інвестиційні витрати, грн.;
 IC – інвестиційні витрати, грн. [3, с. 98].

$$NPV = \left(\frac{19447000}{(1+0,2)^1} + \frac{60750000}{(1+0,2)^2} + \frac{61500000}{(1+0,2)^3} \right) - 16131567,5 = 77852 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо індекс дохідності даного інвестиційного проекту:

$$PI = \frac{NPV + IC}{IC} \quad (2.2)$$

де PI – індекс дохідності [3, с. 98].

$$PI = \frac{77852 + 16131,6}{16131,6} = 5,8$$

Визначимо термін окупності інвестиційного проекту:

$$P_0 = \frac{IC}{P_k} \quad (2.3)$$

P_0 – термін окупності інвестиційного проекту, місяці;

P_k – середня сума грошового потоку в теперішній вартості в конкретному періоді [3, с. 98].

$$P_0 = \frac{16131567,5}{141697000/3} = \frac{16131567,5}{47232333,3} = 0,34 \text{ року} \approx 3 \text{ місяці.}$$

Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження інвестиційного проекту перевищує інвестиційні витрати на 8074728,2 грн. або на 70,00 %, що є позитивним явищем для діяльності підприємства; чистий приведений дохід для даного проекту становить 77852 тис. грн. У результаті реалізації нового проекту ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» отримає прибуток; індекс дохідності становить 5,8. Так як розрахований індекс дохідності вище 1, то даний проект має бути прийнятий до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що запропонований проект по

виготовленню сиру у вигляді пластинок окупиться вже в перші 3 місяці реалізації проекту, тобто протягом 2022 року.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Здійснено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ». Оскільки ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» повинне на 100 відсотків гарантувати якість споживачу продукції в компанії, все постачання у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є централізованим – окремий ресторан не має права самостійно здійснювати закупівлю. Цим займається окремий відділ, який працює із сертифікованими ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» постачальниками. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» має два дистрибуційних центри – у Києві та Дніпропетровську, – звідки й здійснюються поставки всіх продуктів по всій Україні, саме для гарантування 100-відсоткового контролю за якістю. У сучасних умовах сир для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» імпортується з Білорусії. Питання не в якості сировини, а в обсягах поставок такого сиру, які б виправдали прихід фірми-виробника для будівництва фабрики. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує не просто сир, а сир у вигляді пластинок. В Україні ринок напівфабрикатів із картоплі (порізна заморожена картопля) є занадто вузьким і поки що не виправдовує будівництво спеціалізованого заводу. Поки що картоплю ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» завозить з Польщі.

Обґрунтовано пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії. У сучасних умовах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує сир, який імпортує з Білорусії. Собівартість інгредієнтів з Білорусії у зв'язку з девальвацією гривні підвищилася. Так як умови бізнесу змінилися, тому ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» доцільно забезпечити випуск сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом. Відповідно до проведених розрахунків, у результаті

реалізації запропонованого проекту по випуску сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» отримає прибуток, тому що розрахунок грошових потоків підприємства має додатне значення.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Визначено сутність, класифікацію видів та ключові характеристики економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Варто відзначити, що економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу – це сукупність заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання економічних ресурсів суб'єктів господарювання, спрямованих на таку організацію економічних відносин підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу з контрагентами, яка дозволяє досягти встановлених цілей, насамперед – забезпечення зростання його ринкової вартості.

2. Проведено аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ». Варто відзначити, що ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» успішно використовує соціальний маркетинг в своїй діяльності. Український ринок компанія почала завойовувати лише в 1995 році. Упродовж 2016-2020 рр. відбулося збільшення витрат ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» на імпорт сировини в компанію на 138429,8 тис. грн або на 92,75%, що відбулося у зв'язку із зростанням витрат на імпорт сиру на 79553,9 тис. грн або на 118,48% та витрат на імпорт картоплі на 58875,9 тис. грн або на 71,73%. Собівартість інгредієнтів з ЄС у зв'язку з девальвацією гривні підвищилася. Тому умови бізнесу змінилися, і з 2015 року McDonald's активно працює над додатковим заміщенням імпортних поставок місцевою продукцією.

3. Здійснено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ». Оскільки ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» повинне на 100 відсотків гарантувати якість споживачу продукції в компанії, все постачання у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» є централізованим – окремий ресторан не має права самостійно здійснювати закупівлю. Цим займається окремий відділ, який працює із сертифікованими ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» постачальниками. ТОВ

«МАКДОНАЛЬДЗ» має два дистрибуційних центри – у Києві та Дніпропетровську, – звідки й здійснюються поставки всіх продуктів по всій Україні, саме для гарантування 100-відсоткового контролю за якістю. У сучасних умовах сир для ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» імпортується з Білорусії. Питання не в якості сировини, а в обсягах поставок такого сиру, які б виправдали прихід фірми-виробника для будівництва фабрики. ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує не просто сир, а сир у вигляді пластинок. В Україні ринок напівфабрикатів із картоплі (поріzana заморожена картопля) є занадто вузьким і поки що не виправдовує будівництво спеціалізованого заводу. Поки що картоплю ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» завозить з Польщі.

4. Обґрунтовано пріоритети розвитку економічної стратегії ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» в Україні в контексті реалізації глобальної стратегії компанії. У сучасних умовах ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» використовує сир, який імпортує з Білорусії. Собівартість інгредієнтів з Білорусії у зв'язку з девальвацією гривні підвищилася. Так як умови бізнесу змінилися, тому ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» доцільно забезпечити випуск сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом. Відповідно до проведених розрахунків, у результаті реалізації запропонованого проекту по випуску сиру у вигляді пластинок під власним виробництвом у ТОВ «МАКДОНАЛЬДЗ» отримає прибуток, тому що розрахунок грошових потоків підприємства має додатне значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
2. Аріков В. П. Формування нових підходів щодо планування зовнішньоекономічних операцій підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. С. 19–25.
3. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 580с.
4. Балас Д. С., Крахмальова Н. А. Стратегічне планування на підприємстві готельного господарства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали Третьої всеукр. наук. Інтернет-конф. (м. Київ, 6 грудня 2018 р.)*. Київ : КНУТД, 2018. С. 24–28.
5. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. 244 с.
6. Блакита Г. Методологія виду фінансової стратегії на підприємствах торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 6. С. 47-60.
7. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf (дата звернення: 27.12.2021)
8. Васильчук І. В. Фінансова стратегія в системі вартісно-орієнтованого управління підприємством. Рукопис. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 Гроші, фінанси і кредит. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2014. 18 с.

9. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 110–114.
10. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 462 с.
11. Домашева Є. А., Зозульов О. В. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/102848/97960> (дата звернення: 27.12.2021)
12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ. : ЦУЛ, 2012. 172с.
13. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29.
14. Колеснік Т. С. Особливості формування фінансової стратегії підприємства роздрібної торгівлі на різних стадіях його життєвого циклу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 7. С. 225-230.
15. Колеснік Т. С. Ключові напрями фінансової стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 8 (46). С. 131-134.
16. Ловінська І. Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. № 1(23). С. 25–32.
17. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2010. 128 с.
18. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3. С. 72–76.
19. Островська О. А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 4 (11). С. 182–189.

20. Полькіна А. С. Формування фінансової стратегії та позиціонування металургійних підприємств із використанням матричного підходу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 48–52.

21. Присяга Т.А. Визначення напрямків розвитку підприємств на основі аналізу позиції підприємства у матриці фінансових стратегій. *Управління розвитком*. 2012. № 12(133). С. 126–129.

22. Розумович Н. Ф. Аналіз методичних підходів до розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку фінансової системи України*: колективна монографія (Ч. 2); [за ред. О. О. Непочатенка]. Умань: Візаві, 2014. С. 105–114.

23. Румянцев А. П., Климко Г. Н., Рокоча В. В. Міжнародна економіка: підручник. Київ : ЗнанняПрес, 2013. 447 с.

24. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 326–331.

25. Сагер Л. Ю., Зарубіна В. В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3146> (дата звернення: 27.12.2021)

26. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 4 (109). С. 119-125.

27. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 376 с.

28. Уткіна Ю. М., Становихіна Г. О. Стратегічне планування логістичної діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 199–208.

29. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101.
30. Хаванова М. С. Зв'язок фінансової стратегії з іншими ключовими стратегіями корпорації. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 229–233.
31. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 4 (43). С. 158-164.
32. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
33. Юрченко Ю. О. Осовні етапи розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. Випуск № 41. С. 221-228.
34. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 50. С. 182-187.
35. Bhide A. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford : Oxford University Press, 2010. 432 p.
36. Hanan M. *Effectife Coordination of Marketing with Research andDevelopment*. London, 2015. 274 p.
37. Prahalad C.K. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard BusinessReview*. 2010. Vol. 68. № 3. P. 79-91.
38. Nonaka I. *Theknowledge-creatingcompany*. New York, Oxford:OxfordUniversityPress, 2015. 220 p.
39. Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. New York : The Free Press. 2015. 165 p.
40. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 24.01.2022)
41. Офіційний сайт «McDonalds». URL: <https://www.mcdonalds.ua> (дата звернення: 27.12.2021)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс за рік, що закінчився 31 грудня

Актив	2019	2018	На початок 2018	Прим №
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	19 375	21 542	22 063	7
первісна вартість	37 701	35 492	31 858	
накопичена амортизація	18 326	13 950	9 795	
Незавершені капітальні інвестиції	42 056	50 007	44 156	7
Основні засоби	1 338 173	1 050 508	829 368	7
первісна вартість	2 16 0877	1 784 513	1 467 914	
знос	822 704	734 005	638 546	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за собівартістю	150	150	150	12
Відстрочені податкові активи	16 158	-	-	23
Право оренди	450 605	399 081	393 811	11
Усього за розділом I	1 866 517	1 521 288	1 289 548	
II. Оборотні активи				
Запаси	59 582	54 992	44 282	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39 023	31 927	23 289	9
за виданими авансами	75 167	77 859	105 538	9
з бюджетом	1 532	1 752	14 203	
у тому числі з податку на прибуток	-	-	13 580	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 425 487	464 104	389 019	10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 044	22 631	20 616	
Інші оборотні активи	-	4 613	4 261	
Усього за розділом II	1 601 835	657 878	601 208	
Баланс	3 468 352	2 179 166	1 890 756	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	901 801	901 801	789 575	13
Додатковий капітал	104 095	104 095	71 155	
Нерозподілений прибуток	1 546 994	567 106	475 407	
Неоплачений капітал	(10 915)	(60 930)	(37 532)	
Усього за розділом I	2 541 975	1 512 072	1 298 605	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові зобов'язання	423 119	372 956	370 790	11
Довгострокові забезпечення	89 768	-	-	14
Усього за розділом II	512 887	372 956	370 790	

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	21 745	29 017	23 039	11
товари, роботи, послуги	162 764	111 797	81 964	15
розрахунками з бюджетом	135 145	81 601	32 228	15
у тому числі з податку на прибуток	60 208	25 837	-	
розрахунками зі страхування	11 704	8 866	6 718	15
розрахунками з оплати праці	45 432	33 831	26 778	15
розрахунками з учасниками	-	-	44 917	15
Поточні забезпечення	36 158	28 822	5 624	14
Інші поточні зобов'язання	542	204	93	
Усього за розділом III	413 490	294 138	221 361	
Баланс	3 468 352	2 179 166	1 890 756	

Звіт про фінансовий результат за рік, що закінчився 31 грудня

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	2019	2018	Примітка №
	тис. грн.	тис. грн.	
Чистий дохід від реалізації продукції	7 757 479	6 339 590	16
Собівартість реалізованої продукції	(3 417 020)	(3 114 323)	17
Валовий прибуток :	4 340 459	3 225 267	
Інші операційні доходи	97 061	55 299	20
Адміністративні витрати	(385 205)	(339 082)	18
Витрати на збут	(2 802 880)	(2 105 213)	19
Інші операційні витрати	(68 719)	(26 350)	21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 180 716	809 921	
Інші фінансові доходи	81 319	17 569	22
Фінансові витрати	(56 483)	(51 948)	11
Інші витрати	(34 901)	(19 341)	21
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 170 651	756 201	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(211 217)	(136 116)	23
Чистий фінансовий результат: прибуток	959 434	620 085	
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід	959 434	620 085	

Консолідований Баланс за рік, що закінчився 31 грудня

Актив	2020	2019	Примітка №
	тис. грн.	тис. грн.	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	15 857	19 375	8
первісна вартість	38 035	37 701	
накопичена амортизація	22 178	18 326	
Незавершені капітальні інвестиції	152 482	43 726	8
Основні засоби	1 641 291	1 347 485	8
первісна вартість	2 653 782	2 170 189	
знос	1 012 491	822 704	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	
Відстрочені податкові активи	10 819	16 158	12
Право оренди	511 377	469 137	
Усього за розділом I	2 331 816	1 895 881	
II. Оборотні активи			
Запаси	76 238	59 582	9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	100 266	39 023	10
за виданими авансами	77 572	76 095	
з бюджетом	3 707	2 655	
у тому числі з податку на прибуток	-	3	
Гроші та їх еквіваленти	926 111	1 426 283	11
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 931	700	
Інші оборотні активи	-	-	
Усього за розділом II	1 186 825	1 604 338	
Баланс	3 518 641	3 500 219	
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	901 801	901 801	13
Додатковий капітал	104 095	104 095	
Нерозподілений прибуток	1 515 645	1 549 242	
Неоплачений капітал	(10 915)	(10 915)	
Усього за розділом I	2 510 626	2 544 223	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	543 506	451 517	12
Довгострокові забезпечення	93 874	89 768	14

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	26 704	22 620	
товари, роботи, послуги	185 579	161 159	15
розрахунками з бюджетом	55 069	137 086	15
у тому числі з податку на прибуток	3 329	63 387	
розрахунками зі страхування	10 437	11 706	15
розрахунками з оплати праці	41 575	45 440	15
розрахунками з учасниками	-	-	
Поточні забезпечення	50 697	36 158	14
Інші поточні зобов'язання	574	542	
Усього за розділом III	370 635	414 711	
Баланс	3 518 641	3 500 219	

Консолідований Звіт про фінансовий результат за рік, що закінчився 31 грудня

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	2020	2019	Примітка №
	тис. грн.	тис. грн.	
Чистий дохід від реалізації продукції	7 872 004	7 757 466	16
Собівартість реалізованої продукції	(3 473 876)	(3 417 494)	17
Валовий прибуток :	4 398 128	4 339 972	
Інші операційні доходи	95 726	97 094	20
Адміністративні витрати	(388 840)	(385 365)	18
Витрати на збут	(3 184 660)	(2 802 880)	19
Інші операційні витрати	(104 129)	(68 755)	21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	816 225	1 180 066	
Інші фінансові доходи	66 602	81 319	22
Фінансові витрати	(70 190)	(56 483)	22
Інші витрати	(19 206)	(17 793)	21
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	793 431	1 187 109	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(148 685)	(214 179)	
Чистий фінансовий результат: прибуток	644 746	972 930	
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Сукупний дохід	644 746	972 930	