

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Роль брендів в управлінні фаст-фудом»

(на матеріалах «МакДональдз Юкрейн Лтд», м. Київ)

Студентки 5 курсу,
505 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Альбіни
ТОКАР

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Валерія
ПЕНЮК

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	5
1.1. Процес формування бренду закладів ресторанного господарства	5
1.2. Роль бренду в маркетингових комунікаціях підприємств ресторанного господарства	8
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ	16
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	16
2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності «МакДональдз Юкрейн Лтд»	22
2.3. Оцінка особливостей «МакДональдз Юкрейн Лтд» та його бренду	29
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	36
3.1. Імідж бренду як складова брендового капіталу	39
3.2. Цифровий маркетинг як одна із сучасних технологій бренд- менеджменту	40
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Процес переходу України до ринкової економіки супроводжувався значними політичними та соціально-економічними змінами в структурі підприємств різних форм власності. Кількість приватних підприємств зростає, і за рівнем виробництва та якістю послуг вони не поступаються державним. Важливим компонентом сфери послуг є ресторанне господарство. Заклади швидкого харчування (фаст-фуди) є однією з найбільш динамічних частин ресторанної індустрії, що швидко розвивається та адаптується до сучасних умов. Одним з основних чинників успішної роботи фаст-фуду є швидкість обслуговування клієнтів, оскільки «fast food» в перекладі з англійської означає швидке харчування. Тому для власника важливо налагодити ефективний робочий процес, що дозволить задовольнити потреби клієнтів. Це можна досягти лише за умови правильно організованої системи управління закладом швидкого харчування в цілому.

Відповідно до проблематики дослідження основні наукові результати з точки ефективності діяльності будь-якого підприємства, його механізму та функціонування, охарактеризовані в працях великої кількості науковців, серед яких варто виділити таких: С.Гаркавенко [4], М.Зяйдик [10], Р.Довбуш [11], А.Мазаракі, Г.П'ятницька [25], І. Мазуркевич [26], М.Рябенька [41].

Об'єктом дослідження є система управління брендом в управлінні підприємством ресторанного господарства. Предметом дослідження є теоретико-методичні основи процесу управління брендом в управлінні підприємством ресторанного господарства.

Метою дослідження є вивчення базових засад процесу управління брендом в управлінні підприємством ресторанного господарства. Для реалізації зазначеної мети були сформовані такі завдання:

- 1) описати процес формування бренду закладів ресторанного господарства;
- 2) визначити роль бренду в маркетингових комунікаціях підприємств ресторанного господарства;
- 3) провести загальну характеристику «МакДональдз Юкрейн Лтд»;

4) провести оцінку результатів фінансово-господарської діяльності «МакДональдз Юкрейн Лтд»

5) дослідити оцінку особливостей «МакДональдз Юкрейн Лтд» та його бренду;

6) визначити роль іміджу бренду як складової брендового капіталу;

7) обґрунтувати цифровий маркетинг як одну із сучасних технологій бренд-менеджменту.

При дослідженні даної теми було використано методи аналізу, оцінки, узагальнення, систематизації, збору і обробки інформації, методи дослідження, методи прогнозування, анкетування тощо.

У кваліфікаційній роботі використовувались такі джерела інформації: наукові видання, статті, доповіді, навчальні посібники, дані з глобальної мережі Інтернет, статистичні дані підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування бренду закладів ресторанного господарства. У другому розділі проведено оцінку системи управління закладу швидкого харчування в умовах сучасності. У третьому розділі сформовано шляхи розвитку брендів підприємств ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1. Роль бренду в маркетингових комунікаціях підприємств ресторанного господарства

Сучасні компанії, організації та підприємства усвідомлюють важливість постійної комунікативної політики для підтримки свого успіху. Це дає змогу залишатися в інформаційному просторі, аналізувати потреби клієнтів та адаптувати надану інформацію відповідно до їхніх запитів. Ефективне поєднання маркетингових комунікацій та внутрішнього брендингу підвищує цінність бренду. Для реалізації ефективної комунікативної стратегії організація має використовувати зовнішні маркетингові інструменти, що сприяють формуванню сильного бренду.

У сучасному бізнес-середовищі, де панує висока конкуренція, брендинг стає ключовим чинником отримання переваги як у комерційній, так і у соціальній сферах. Корпоративний імідж є складовою нематеріальних активів компанії та визначається як штучно створений образ, що формує сприйняття бренду цільовою аудиторією. З маркетингової точки зору, імідж бренду охоплює його загальну репутацію, унікальні характеристики та емоційне ставлення споживачів. Завдяки грамотному позиціонуванню та використанню маркетингових комунікацій бренд набуває виразної ідентичності, що вирізняє його серед конкурентів.

Основними складовими корпоративного іміджу є:

Гармонійне поєднання аудіовізуальних та вербальних елементів (логотип, торгова марка, спеціалізація, цільова аудиторія, історія компанії тощо).

Достовірність та відкритість компанії, що підвищує довіру з боку споживачів.

Виразність і яскравість іміджу, що створює конкурентні переваги на ринку.

Брендинг має відповідати загальній бізнес-стратегії компанії. Ефективне управління брендом включає його створення, розвиток, оцінку та коригування відповідно до маркетингових досліджень. Поєднання брендингових технологій

та маркетингових досліджень допомагає компаніям розширювати свою присутність на ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Маркетингові комунікації слід розглядати як систему впливу підприємства на ринкове середовище з метою налагодження двосторонніх відносин та досягнення як комунікативного, так і економічного ефекту. В умовах зростання ролі громадської думки підприємства мають впроваджувати стратегічні інформаційно-аналітичні, координаційні та комунікативні заходи для встановлення зв'язків із суспільством та окремими його групами.

Бренд водночас є і маркетинговим повідомленням, і досвідом, який отримує клієнт у процесі взаємодії з продуктом. Комунікаційні та маркетингові інструменти мають враховувати всі аспекти взаємодії споживача з брендом, що сприяє підвищенню його лояльності.

Поняття бренду охоплює не лише характеристики товару, а й відносини між ним та споживачем. Брендова інформація впливає на поведінку покупця, формуючи його емоційне ставлення та мотивуючи до певних дій. У взаємодії «бренд – споживач» можна виділити три основні типи відносин:

Емоційні, що ґрунтуються на почуттях та асоціаціях із брендом.

Поведінкові, що виражаються в діях покупця, зумовлених прагненням отримати певний результат.

Раціональні, що базуються на знаннях, оцінці та переконаннях щодо бренду.

Всі ці відносини взаємопов'язані й формують загальне сприйняття бренду. Ефективність брендингу залежить від символіки бренду та людського фактора, який впливає на його формування, просування та позиціонування на ринку. Взаємодія між брендом і споживачем є багатогранною та залежить від емоційних і раціональних мотивів покупця, що визначає його поведінкову реакцію.

При розробці символіки бренду важливо враховувати:

- ціннісні орієнтації особистості, оскільки вони визначають її ставлення до торгової марки та рівень залученості;

- те, що ці орієнтації можуть змінюватися протягом життєвого циклу бренду, оскільки вони залежать від соціальних переконань, ідеалів і досвіду.

У західних моделях брендингу розрізняють два основних типи брендів:

- родинні бренди – товари, що містять ім'я компанії-виробника;
- індивідуальні бренди – товари з власною назвою, часто без прив'язки до конкретної компанії.

Оскільки кожна людина має власні ціннісні орієнтири, сформовані на основі індивідуального досвіду та уявлень, складно створити універсальний символ бренду, який би відображав цінності різних споживачів. Саме тому маркетингові комунікації бренду починаються з чітко сформованої стратегії, яка базується на загальному маркетинговому плані.

Основні принципи комунікацій у брендингу:

- чітке визначення основної ідеї бренду, яка лежить в основі всіх його комунікацій;
- єдине позиціювання бренду в усіх повідомленнях;
- поєднання змістовних характеристик та атрибутів бренду для його легкої ідентифікації;
- послідовне та узгоджене формування іміджу бренду шляхом доповнення та уточнення кожного наступного повідомлення.

Комунікативний вплив бренду спрямований не лише на споживачів, а й на працівників компанії, партнерів, інвесторів, постачальників, дистриб'юторів та навіть засоби масової інформації та державні установи.

Одним із ключових інструментів комунікацій бренду є марочні коди – словесне вираження його основної ідеї. Вони визначають, які продукти продавати під певною маркою, які комунікаційні стратегії застосовувати та як взаємодіяти з аудиторією. Вони пронизують як внутрішню, так і зовнішню діяльність компанії, допомагаючи оцінювати ефективність маркетингових заходів.

Успіх бренду залежить від:

- поєднання функціональних характеристик товару та його емоційної цінності для споживача;

- здатності бренду створювати довгострокову конкурентну перевагу;
- можливості бренду розширювати свій імідж на різні категорії продукції.

Брендинг можна визначити як комплекс маркетингових заходів, спрямованих на формування сприйняття бренду, що впливає на ставлення цільової аудиторії до компанії. Він є не лише способом створення, розвитку та підтримки торгової марки, а й відображає рівень конкурентного середовища, розвиток маркетингових комунікацій і ступінь сформованості ринкових відносин. За допомогою спеціальних інструментів брендинг не лише формує імідж товару, а й допомагає орієнтувати споживачів на його функціональні та емоційні переваги.

1.2. Процес формування бренду закладів ресторанного господарства

Аналізуючи сутність бренду, слід зазначити, що науковці трактують його двояко:

- з одного боку, як ім'я або символ, що ідентифікує продукт і забезпечує йому конкурентні переваги;
- з іншого – як поєднання реальних характеристик товару та його суб'єктивного сприйняття споживачами, доповненого віртуальними перевагами й цінностями, створеними маркетинговими інструментами.

Українські дослідники переважно розглядають бренд за «безтоварною схемою», тобто як нематеріальний додаток до товару, що формується спільно виробниками та споживачами.

Елементи успішного бренду підприємств ресторанного бізнесу:

1. Власне бренд підприємства індустрії гостинності.
2. Маркетингові програми, спрямовані на його формування.
3. Вторинні асоціації, що виникають у процесі створення бренду.

Основні аспекти управління брендом:

- розробка стратегії його формування, включаючи перспективні рішення та позиціонування;
- створення структури бренду та його маркетингових комунікацій;
- вибудовування відносин зі споживачами;

- оцінка ефективності бренду та можливе його перепозиціонування.

Стратегічні підходи до формування бренду в сфері готельно-ресторанного бізнесу відіграють ключову роль у його сприйнятті споживачами. Сильний бренд не лише відрізняється від конкурентів, а й викликає довіру, що дозволяє йому перевершувати конкурентів не лише за ціною, а й за функціональною цінністю.

Таким чином, важливо сформувати комплексний підхід, який можна умовно назвати циклом завоювання ринку послуг через розвиток бренду (рис. 2).



Рис.1.1. Стратегічні напрямки формування бренду закладів ресторанного господарства

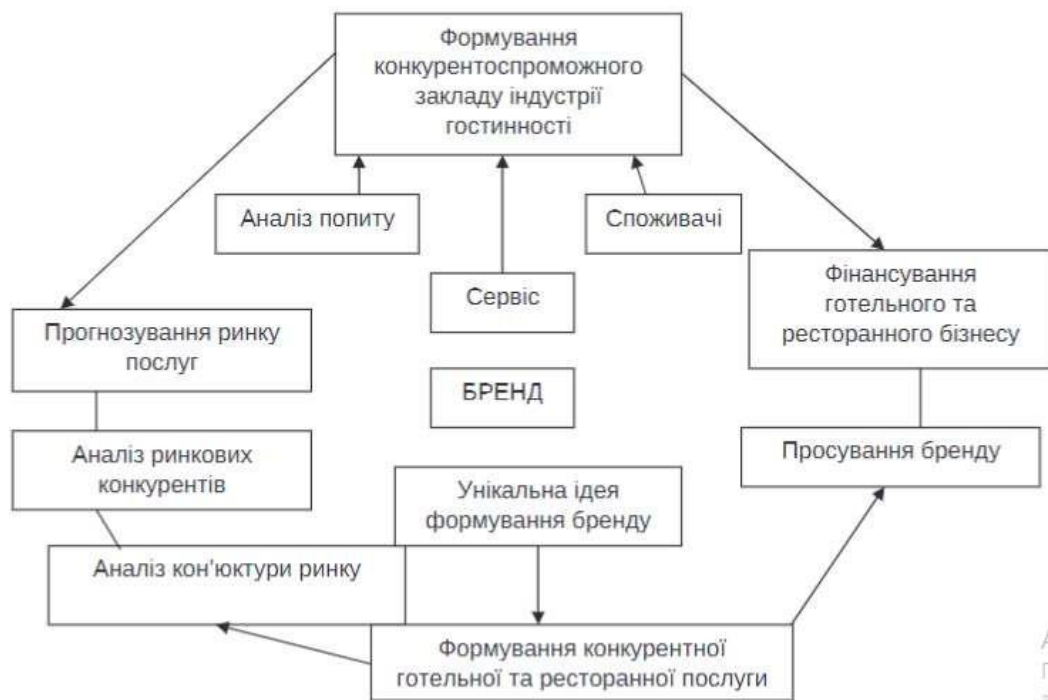


Рис.1.2. Етапи завоювання ринку закладів ресторанного господарства за рахунок формування бренду

Основні етапи циклу бренду:

- аналіз ринкової кон'юнктури;
- розробка унікальної ідеї бренду та конкурентоспроможної послуги;
- дослідження конкурентів для вивчення успішного досвіду лідерів індустрії гостинності;
- оцінка попиту на готельні та ресторанні послуги шляхом опитування споживачів;
- визначення цільових сегментів споживачів у сфері гостинності;
- створення конкурентоспроможного підприємства;
- вибір стратегії, що відповідає ринковій ситуації, спрямованої на просування послуг та бренду.

Бренд перестає існувати лише тоді, коли стає очевидним, що він повністю втратив здатність приносити дохід, що, у свою чергу, є наслідком втрати споживачів. Причини цього можуть бути різними, зокрема старіння аудиторії. Однак ліквідація бренду відбувається не через маркетингові фактори, а через його фінансову невідповідність.

При проведенні ребрендингу для виходу в преміальний сегмент ринку готельних і ресторанних послуг слід здійснити ряд стратегічних кроків (табл. 1.1).

На сьогодні маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні бренду. Саме їх глибоке розуміння маркетинговими службами може значно вплинути на успішність підприємницької діяльності.

Таблиця 1.1

Основні дії при ребрендингу в більш високий сегмент ринку готельних та ресторанних послуг

Канал впливу на бренд	Дія закладу
Послуга	Необхідно впровадити заходи для покращення якісних показників, зокрема: - удосконалення дизайну закладу відповідно до сучасних трендів та комфорту відвідувачів; - покращення якості страв шляхом оновлення меню, використання високоякісних інгредієнтів і впровадження новітніх технологій приготування;

	- оптимізація процесу надання послуг, що включає підвищення рівня обслуговування, професійну підготовку персоналу та впровадження стандартів сервісу; - створення сприятливого фізичного середовища для обслуговування клієнтів, з урахуванням ергономіки, освітлення, музичного супроводу та загальної атмосфери закладу.
Шляхи реалізації готельних та ресторанних послуг	Визначити цільову аудиторію нової готельної та ресторанної послуги, враховуючи такі фактори, як демографічні характеристики, рівень доходу, стиль життя, уподобання та поведінку споживачів. Після визначення основних сегментів споживачів слід обрати оптимальні локації для надання послуги. Для цього потрібно проаналізувати: - географічне розташування з урахуванням туристичної привабливості, транспортної доступності та конкурентного середовища; - рівень попиту на аналогічні послуги в певних регіонах чи містах; - особливості інфраструктури та можливості ефективного ведення бізнесу у вибраному місці.
Реклама закладу індустрії гостинності	Необхідно оновити рекламну стратегію таким чином, щоб вона відповідала новому напрямку продажів. Основним завданням є формування асоціативного зв'язку у споживачів: ці послуги є найкращими на ринку. Для досягнення цієї мети варто реалізувати престижну рекламну кампанію, яка підкреслюватиме ексклюзивність, якість та унікальність закладу індустрії гостинності. Кампанія має включати: - використання преміальних рекламних каналів (телебачення, digital-медіа, соціальні мережі з акцентом на візуальний контент); - залучення відомих особистостей або лідерів думок для створення позитивного іміджу бренду; - створення емоційно привабливих меседжів, що підкреслюють переваги послуг; - проведення PR-заходів, що формуватимуть імідж престижного закладу; - використання сучасних маркетингових технологій (таргетована реклама, інтерактивні кампанії, персоналізований підхід).

Акції для партнерів готельного та ресторанного бізнесу	Залучення споживачів від конкурентів та підвищення їх інтересу до готельних і ресторанних послуг, а також до нових пропозицій, є ключовими завданнями у розвитку бренду. Для цього варто реалізувати комплекс заходів: - формування конкурентних переваг – пропозиція унікальних сервісів, програм лояльності, спеціальних акцій для нових клієнтів. - активне просування нововведень – демонстрація ексклюзивності послуг через маркетингові канали, соціальні мережі, тематичні заходи. - консультації та семінари – організація освітніх заходів для дистриб'юторів, оптових постачальників, щоб підвищити їхню зацікавленість у співпраці. - програми стимулювання постачальників – запровадження бонусних програм, премій, знижок, конкурсів та акцій для дистриб'юторів та постачальників сировини, що сприятиме зміцненню партнерських відносин та забезпеченню стабільного постачання якісної продукції.
--	---

Раніше в індустрії гостинності було достатньо запропонувати готельну або ресторанну послугу, яка перевершувала б конкурентів за характеристиками, і залучити споживачів, які високо оцінювали б ці покращення, повертаючись до закладу знову. Однак у сучасних умовах швидкої еволюції ринку досягти довгострокових конкурентних переваг стає дедалі складніше.

Сьогодні ключем до успішної підприємницької діяльності є створення лояльної спільноти споживачів, які обиратимуть ресторанний чи готельний продукт на тривалий період. Це можливо лише завдяки ефективному формуванню маркетингових комунікацій бренду.

Щоб маркетингові комунікації бренду були успішними, стратегічні рішення підприємства мають підкріплюватися динамічними програмами дій, без яких досягти комерційного успіху неможливо. Ефективна комунікаційна програма повинна одночасно виконувати дві ключові функції: інформувати потенційних клієнтів про готельні та ресторанні послуги, а також переконувати їх у необхідності відвідати заклад.

Визначено, що бренд може впливати на споживача за декількома сторонами.

Перша – функціональна, при якій може повідомляти багато важливої інформації, гарантуючи стабільну суму споживчих властивостей для закладу індустрії гостинності.

Друга – емоційно-психологічна, може створювати стійкі, а також довгострокові позитивні відносини з споживачем, а також їх лояльності до закладу.

Третя – соціо-культурна, яка може бути основою його існування, а так як це відображає систему цінностей, традицій, певних норм, то їх поділяють цільовим сегментам споживачів закладів індустрії гостинності.

Четверта – унікальність бренду, яка може бути набором його індивідуальних ознак, а також обов'язковою умовою якого можуть бути певні економії, раціональності їх витрат, і також практична користь для споживача готельних та ресторанних послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи формування бренду в закладах ресторанного господарства

Канал впливу на бренд	Дія закладу
Функціональний етап формування бренду	Переконавання споживачів через бренд, що набір певних якостей послуги відповідає їх вимогам. Бренд передає, що вся необхідна конкретна інформація стосується саме цієї послуги.
Емоційно-психологічний етап формування бренду	Формує стабільні та довготривалі позитивні відносини з відвідувачами закладу, сприяючи розвитку лояльності. Створює асоціації, викликає перевагу та сприяє формуванню почуття прихильності до цього закладу індустрії гостинності.
Соціо-культурний етап формування бренду	Бренд є основою свого існування та функціонує як культурна норма, яка звертається до фундаментальних цінностей і традицій конкретного суспільства або соціальної групи. Згідно з цим, споживач може обирати послугу бренду, імідж якого відповідає їхнім очікуванням, виступаючи як демонстрація важливих цінностей та способу самоідентифікації.
Унікальний етап формування бренду	Комплекс його унікальних характеристик, які можуть бути необхідною умовою для досягнення економії та раціональності витрат, а також практичної вигоди для споживачів готельних та ресторанних послуг.

Для того, щоб розробити ефективну стратегію маркетингових комунікацій бренду, заклад повинен чітко визначити свою цільову аудиторію. Це можна досягти через цілісний підхід до формування бренду, який враховує комплексну природу взаємодії між усіма сторонами. Такий підхід включає як зовнішній, так і внутрішній маркетинг, а також маркетинг взаємодій, що відображається у трикутній моделі формування бренду в закладах індустрії гостинності. (рис. 1.3).



Рис.1.3. Трикутник формування бренду в закладах ресторанного господарства за рахунок формування бренду

На цьому малюнку зображені взаємозв'язки між трьома ключовими складовими індустрії гостинності: самим закладом, споживачами послуг та постачальниками і посередниками. Зовнішній маркетинг тісно пов'язаний з постійною роботою над формуванням ціни, розподілом та просуванням послуг до споживачів. Водночас внутрішній маркетинг охоплює навчання та мотивацію посередників і постачальників, перетворюючи їх на справжніх формувачів бренду закладів індустрії гостинності. Важливою частиною внутрішніх маркетингових комунікацій є їхня ефективність, а також реклама «від вуст до вуст». Дослідження показують, що споживачі приділяють значну увагу інформації, що поширюється неофіційними каналами, і що в цьому процесі ключову роль відіграють саме вони. Однак найкращим чином цю ситуацію можна контролювати через добре сплановану PR-кампанію підприємства [3].

Професійне виконання комплексу маркетингових комунікацій для формування бренду може дати наступні результати:

- збільшення обсягів продажу готельних та ресторанних послуг;
- сегментація ринку закладів індустрії гостинності;
- створення бар'єрів для входу нових конкурентів на ринок послуг;
- можливість виходу на нові ринки з мінімальними витратами;
- зниження витрат на просування закладу індустрії гостинності;
- захист від маркетингових атак конкурентів у готельному та ресторанному бізнесі;
- використання вже відомих каналів розподілу та розкручених брендів;
- підвищення корпоративної культури закладу індустрії гостинності.

Аналіз ситуації в індустрії гостинності України дозволяє здійснити переорієнтацію пріоритетів підприємницької діяльності у цій сфері. Для цього необхідно детально вивчити переваги споживачів готельних та ресторанних послуг, а також визначити систему пріоритетів, яка формується при виборі закладу індустрії гостинності. Тому кожному закладу важливо проаналізувати переваги володіння брендом.

Перспективами подальших досліджень є теоретико-методологічні підходи щодо особливостей формування бренду на ринку послуг, а також виявлення перспективних напрямів використання стратегічних ресурсів і впровадження інноваційних підходів у розробку моделей управління брендом.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» (надалі іменується як «Підприємство») було зареєстроване 05 грудня 1995 року за Законодавством України. Юридична адреса Підприємства: 02140, Україна, вулиця, Михайла Гришка, 7, м. Київ.

Засновниками (учасниками) Підприємства є:

- Компанія «GLOBAL RESTAURANT OPERATIONS OF IRELAND LIMITED», яка створена і діє відповідно до законодавства Ірландії (0,025% статутного капіталу);

- Компанія «GOLDEN ARCHES EUROPIAN HOLDINGS B.V.», яка створена і діє відповідно до законодавства Нідерландів (99,98% статутного капіталу). Основними видами діяльності Підприємства є:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний);

- 10.52 Виробництво морозива;

- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- 85.32 Професійно-технічна освіта;

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Ведення бухгалтерського обліку господарських операцій Підприємства здійснюється в обліковій системі MSIS (IBM Database: McDonald's Shared International Systems). Підприємство належним чином отримує наступну дозвільну документацію:

- дозволи, пов'язані з розміщенням реклами Підприємству та його афіліатам належать наступні торгові знаки: Big Mac, McDonald's McCola, Happy

Meal, McExpress, McChicken, Chicken McNuggets, McNuggets, McDonald's, McFlurry, McDrive, McCafe, Big Mac, Hamburger patch & Design, McChicken, Chicken McNuggets, McNuggets та багато інших.

Фінансова звітність підприємства складається згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) та базується на принципі історичної собівартості. Бухгалтерський облік ведеться в гривнях. Згідно з Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку (МСБО) 21 «Вплив змін валютних курсів» та його тлумаченням, валютою вимірювання підприємства є гривня, оскільки вона відображає економічну сутність подій і обставин.

Історія МакДональдс розпочалася в 1937 році, коли два брати, Дік і Мак Дональдс, разом з батьком відкрили закусочну поблизу аеропорту в Каліфорнії. Спочатку в меню були лише хот-доги, але з часом його доповнили гамбургерами та апельсиновим соком. Завдяки простому меню та доступним цінам, заклад швидко здобув популярність. Через три роки брати МакДональдс відкрили власний ресторан швидкого харчування, що став першим у історії закладом, де використовувався конвеєрний метод приготування та подачі їжі. Це дозволило обслуговувати клієнтів швидко та якісно. Ще однією особливістю стало те, що клієнти не потребували столових приладів, оскільки страви були зручно упаковані. Меню змінювалося кілька разів, поки брати не прийшли до рішення зробити його стандартним, включивши лише популярні страви. Таким чином, у меню залишились гамбургери, картопля фрі, безалкогольні напої та чізбургери. Завдяки простому меню, доступним цінам та швидкому і якісному обслуговуванню, МакДональдс набув величезної популярності, що принесло значний прибуток.

Стати власником франшизи МакДональдс не так просто - це вимагає великих фінансових витрат не тільки на покупку франшизи, але й на закупівлю обладнання, продуктів та навчання персоналу. Якщо компанія відповідає всім вимогам, це лише початок. Далі слідує дев'ятимісячне навчання, вартість якого становить 10 000 доларів. Варто зазначити, що франшизу може придбати тільки фізична особа, а контракт укладається на 20 років.

Продавати власну франшизу компанія почала в 1955 році. В європейських країнах близько 50% ресторанів мережі працюють за системою франчайзингу, в США ця цифра майже в два рази більше і складає 80%. У країнах СНД найбільше закладів відкрито в Росії та Україні. За останніми даними відомо, що оборот власних ресторанів зменшився на більш ніж 25%, а ось прибуток, Ресторан McDonald's отриманий від франчайзі збільшився на 12%. Тому найближчим часом корпорація МакДональдс має намір і надалі збільшувати кількість франчайзингових партнерів. Динаміка кількості закладів за період 2008-2019 р. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості закладів МакДональдс за період 2008-2019 р.

Ресторани	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019
Власна мережа	6 502	6399	6598	6689	6137	3133	2647
Відкрито по франшизі поза США, шт.	13329	13861	15277	16277	16237	20959	22235
Відкрито по франшизі на території США, шт.	12136	12477	12605	12757	12978	13149	13226

Сьогодні МакДональдс - це величезна глобальна корпорація, яка налічує понад 38 тисяч ресторанів в більш ніж 120 країнах, і щодня приваблює понад 70 мільйонів відвідувачів. 15% всіх ресторанів належить самій корпорації, а решта - 85% - управляються франчайзинговими партнерами. Компанія також володіє землями, які оцінюються в 16-18 мільйонів доларів США. Основний прибуток МакДональдс надходить від орендної плати, яку отримують франчайзі. Зокрема, завдяки франчайзі компанія успішно оновлює своє меню, адже саме один з франчайзі запропонував популярний десерт МакФлуррі, а інший - знаменитий Біг Мак.

Європейський ринок приносить більшу частину доходів компанії, становлячи близько 40% від загальної виручки. Американський ринок займає

другу позицію, з часткою 32%, а Азіатсько-Тихоокеанський регіон забезпечує 23% прибутку. Штаб-квартира компанії розташована в Чикаго, де регулярно проводяться збори керівництва для затвердження коригувальних заходів. Наприклад, у відповідь на занепокоєння щодо ожиріння в США, компанія розробила лінійку продуктів з низьким вмістом калорій і провела масштабну маркетингову кампанію, яка закликала людей займатися спортом і обмежувати споживання їжі.

Після відновлення роботи в Україні в кінці 2022 року McDonald's відкрив сім нових ресторанів. До 24 лютого 2022 року в мережі було 109 закладів, тепер їх 90. Під час простою компанія продовжувала виплачувати зарплати, зберігала медичне страхування і надавала психологічну підтримку своїм працівникам, що допомогло зберегти основну частину команди. Генеральна директорка McDonald's в Чехії, Словаччині та Україні зазначила: «Ми завжди працювали швидко, а тепер стали ще більш динамічними».

З початку 2020 року попит на роботу в McDonald's Україна зріс удвічі, а плинність кадрів знизилася на 20%. На відміну від інших компаній, які скорочували персонал під час локдауну, McDonald's не звільняв своїх працівників, навіть коли 60% співробітників перебували у вимушених відпустках. McDonald's Україна, де працює близько 10 тисяч людей, став основним центром розвитку кадрів, впровадивши систему індивідуального розвитку персоналу. Компанія розробила навчальні модулі різних рівнів, дозволяючи співробітникам самостійно вибирати, які навички вони хочуть розвивати.

McDonald's Україна є не лише лідером за оборотом у сфері громадського харчування, але й важливим драйвером ринку доставки їжі. Мережа займає до половини замовлень у популярних агрегаторах Glovo і Raketa. Завдяки великим обсягам компанія має ексклюзивні умови: зона доставки обмежена 1,5 км, а комісія складає лише 10%, що значно менше за стандартні 30%.

МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого харчування, з понад 40 000 ресторанами в більше ніж 120 країнах, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися

мережа МакДональдз. Перший ресторан відкрився 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні, інвестувавши близько 225 мільйонів доларів у розвиток мережі та інфраструктури країни.

На 2023 рік мережа налічувала 114 ресторанів, що працюють у 24 містах та чотирьох селах України. До російського вторгнення в 2014 році компанія мала заклади ще в шести окупованих містах трьох регіонів. Закарпатська область залишалась єдиним регіоном, де не було ресторанів МакДональдз. В найближчій перспективі можна очікувати відкриття нового ресторану в Ужгороді. Також, до кінця 2023 року, можливими містами для відкриття є: Коломия, Умань, Кам'янець-Подільський, Ковель, Кам'янське, Коростень.

Таблиця 2.2

Діючі ресторани МакДональдз в Україні

№	Регіон	Кількість	Нас. пункт	Кількість	Дата відкриття
1	м. Київ	47 ^[a]	Київ	47	24.05.1997
2	Харківська обл.	11 ^[b]	Харків	11	1997
3	Дніпропетровська обл.	11	Дніпро	9	1997
			Кривий Ріг	2	1999
4	Одеська обл.	9	Одеса	8	25.10.1998
			Фонтанка	1	25.12.2019
5	Львівська обл.	7	Львів	6	грудень 1999
			Сокільники	1	7.09.2019
6	Київська обл.	9	Бориспіль	1	23.04.2014
			Софіївська Борщагівка	1	3.10.2018
			Буча	1	23.12.2020
			Бровари	1	6.11.2019
			Біла Церква	1	3.12.2021
			Гора	1	8.10.2021
			Лісники	1	7.11.2022
			Крюківщина	1	29.06.2023
			Вишгород	1	20.09.2023
7	Запорізька обл.	3	Запоріжжя	3	4.12.1999
8	Черкаська обл.	2	Черкаси	2	1998
9	Вінницька обл.	3	Вінниця	3	2000

10	Полтавська обл.	2	Полтава	1	7.12.2007
			Кременчук	1	29.12.2007
11	Сумська обл.	1	Суми	1	1999
12	Чернігівська обл.	1	Чернігів	1	19.12.1998
13	Житомирська обл.	2	Житомир	1	22.09.2008
			Глибочиця	1	21.07.2023
14	Миколаївська обл.	1	Миколаїв	1	1999
15	Рівненська обл.	1	Рівне	1	12.07.2012
16	Херсонська обл.	1	Херсон	1	23.12.2013
17	Тернопільська обл.	1	Тернопіль	1	23.10.2018
18	Івано-Франківська обл.	2	Івано-Франківськ	1	17.04.2021
			Яремче	1	17.11.2023
19	Хмельницька обл.	1	Хмельницький	1	26.08.2021
20	Волинська обл.	1	Луцьк	1	11.09.2021
21	Чернівецька обл.	1	Чернівці	1	2023, осінь
22	Кіровоградська обл.	2	Олександрія	1	13.11.2023
			Кропивницький	1	2023, осінь

Великий індекс Мака заснований на концепції паритету купівельної спроможності і лише враховує гамбургер від Макдональдса. Ми можемо визначити реальні обмінні курси валюти проти долара, взявши ціну Мака Big у різних країнах і порівнюючи його з ціною в доларах США. Ідея використання гамбургера для економічних розрахунків стала дуже популярною. Індикатор може бути використаний, щоб зрозуміти, скільки часу середній працівник з мінімальною заробітною платою повинен дозволити собі придбати багато маку. Однією з країн, де Bigmak найнижчий - Україна. Офіційна ставка повинна становити 19,6%. Офіційний обмінний курс становить 1 долар, а це 38,6 UAH/USD. Гривня коштує більше, ніж варто.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності «МакДональдз» за період 2022-2023 рр.

Світовий досвід управління підприємствами в умовах кризи та сучасна практика його реалізації в Україні чітко демонструють, що поведінка компаній у кризовий період підпорядковується певним закономірностям. Ситуація ускладнюється тим, що сучасні кризові реалії суттєво відрізняються від тих умов, до яких звикли керівники українських підприємств за останні роки. На діяльність підприємств, особливо в Україні, впливають численні фактори, які вимагають постійного аналізу для визначення шляхів виходу з існуючих труднощів та протидії негативним впливам.

Тому запобігання та уникнення кризових ситуацій є надзвичайно важливими для управління сучасними підприємствами, оскільки це потребує значно менше ресурсів, ніж подолання наслідків неплатоспроможності. Особливу увагу слід приділяти фінансовій сфері, яка відображає всі виробничо-господарські процеси на підприємстві і є ефективним інструментом впливу на його загальну діяльність.

Одним із ключових етапів запобігання кризовим ситуаціям у фінансово-господарській діяльності підприємства є аналіз його активів, пасивів, фінансових результатів та рентабельності.

Дослідження активів підприємства доцільно розпочати з проведення вертикального та горизонтального аналізу. На цьому етапі формується загальне уявлення про діяльність підприємства, виявляються зміни в структурі його майна та джерелах фінансування, а також встановлюються взаємозв'язки між різними показниками. У таблиці 2.2 представлено оцінку стану активів компанії «МакДональдз» за період 2022-2023 років, виконану за методом горизонтального аналізу.

Таблиця 2.3

Склад активів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Стаття	2022	2023	+/-	У %
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	19375	15857	-3518	-18,16

Незавершені капітальні інвестиції	42056	150593	108537	258,08
Основні засоби	1338173	1631979	293806	21,96
Довгострокові фінансові інвестиції	150	150	0	0,00
Відстрочені податкові активи	16158	10819	-5339	-33,04
Право оренди	469137	511377	42240	9,00
Оборотні активи				
Запаси	59582	76238	-60381	-79,20
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39023	100266	50327	50,19
Гроші та їх еквіваленти	1425487	925095	706884	76,41
Інша поточна дебіторська заборгованість	700	2898	-2748	-94,82
Разом активів	3486540	3505153	18613	0,53

На рисунку 2.1. проведено оцінку стану активів «МакДональдз» шляхом вертикального аналізу у 2022-2023 рр.

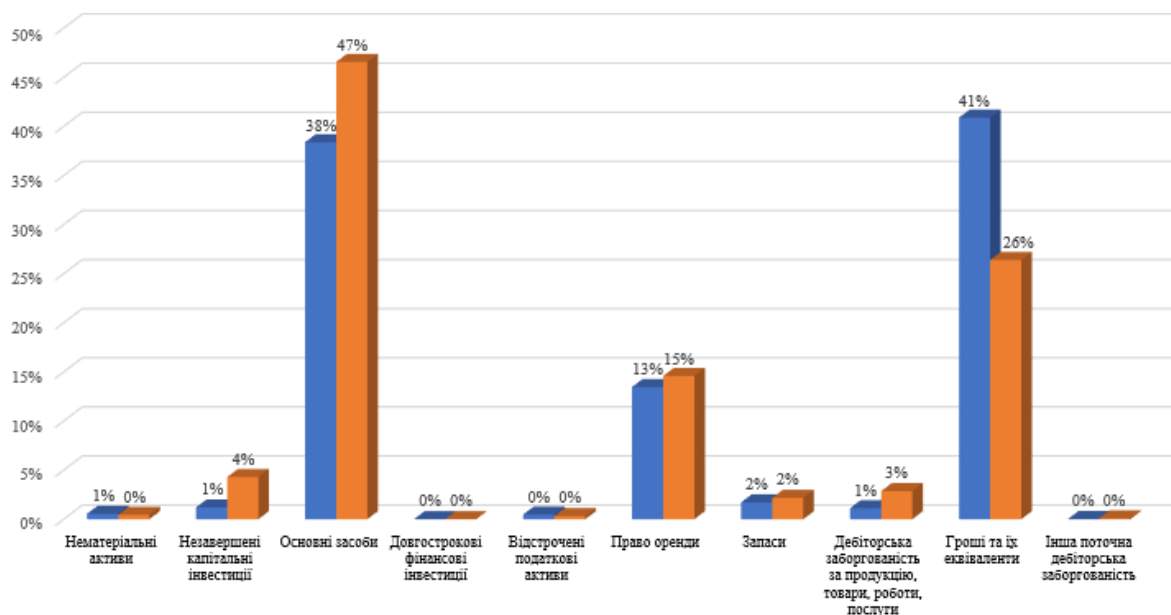


Рис.2.1. Динаміка активів «МакДональдз» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.3 та рисунок 2.1 свідчить про те, що сума активів зросла на 18613 тис.грн або на 0,53%. Така ситуація склалась, в першу чергу, через те, що зросли: незавершені капітальні інвестиції на 258,08%, основні засоби на 21,96%, право оренди на 9%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги

на 50,19%, гроші та їх еквіваленти на 76,41%. В свою чергу зменшились нематеріальні активи на 18,16%, відстрочені податкові активи на 33,04%, запаси на 79,2%, інша поточна дебіторська заборгованість на 94,82%.

Пасиви – це всі фінансові ресурси, які є у розпорядженні підприємства. Ці ресурси можуть складатись з власного капіталу і позичених (залучених) коштів. Тобто, у фінансовому балансі пасиви показують ту суму, за яка була витрачена на придбання активів. Все, чим ми володіємо, ми придбали за власні та позичені кошти (які ми зобов'язані віддати). Пасиви складаються з двох основних частин: власний капітал та зобов'язання (борги). Людина може здаватися багатою, володіти великим будинком і їздити на дорогій машині, але насправді бути бідною – мати боргові зобов'язання, які перевищують вартість її майна. У таблиці 2.4 наведено аналіз складу пасивів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.4

Склад пасивів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Стаття	2022	2023	+/-	У %
Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	901801	901801	0	0,00
Додатковий капітал	104095	104095	0	0,00
Нерозподілений прибуток	1538494	1505552	-32942	-2,14
Непокритий капітал	10915	10915	0	0,00
Довгострокові зобов'язання та забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	451517	543506	91989	20,37
Довгострокові забезпечення	89768	93874	4106	4,57
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	22620	26704	4084	18,05
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	161117	185537	24420	15,16
Поточна кредиторська заборгованість за	134207	51729	-82478	-61,46

розрахунками з бюджетом				
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	11704	10434	-1270	-10,85
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	45432	41565	-3867	-8,51
Поточні забезпечення	36158	50697	14539	40,21
Інші поточні зобов'язання	542	574	32	5,90
Разом пасивів	3486540	3505153	18613	0,53

Динаміку складу пасиву балансу «МакДональдз» за 2022-2023 рр. наведено на рисунку 2.2.

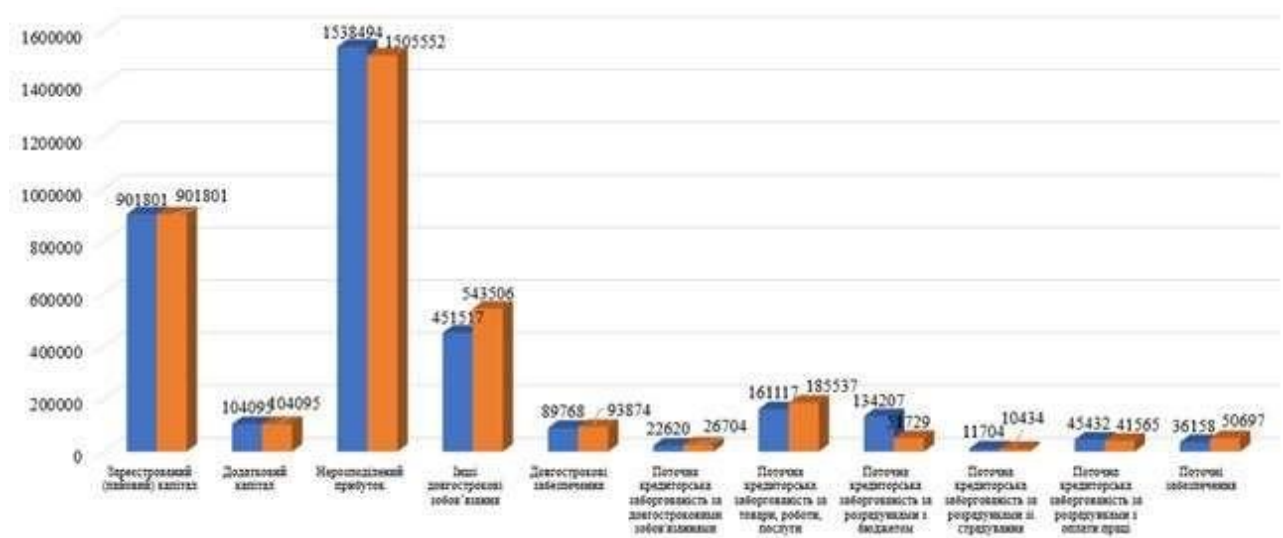


Рис.2.2. Динаміка складу пасиву балансу «МакДональдз» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.4 та рисунок 2.1 свідчить про те, що сума пасиву зросла на 18613 тис.грн або на 0,53%. Така ситуація склалась, в першу чергу, через те, що зросли: інші довгострокові зобов'язання на 20,37%, довгострокові забезпечення на 4,57%, поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями на 18,05%, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 15,16%, поточні забезпечення на 40,21%, інші поточні зобов'язання на 5,90%. В свою чергу зменшились поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці на 8,51%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на 10,85%, Поточна кредиторська

заборгованість за розрахунками з бюджетом на 61,46%, нерозподілений прибуток на 2,14%.

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання спрямована на отримання максимально можливої економічної вигоди, що знаходить свій прояв у фінансових результатах. Останній відображає всі сторони діяльності підприємства – рівень його технологій та організації виробництва, ефективність системи управління, контроль за рівнем витрат тощо. Фінансовий результат господарювання підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та служить основним критерієм стратегії суб'єкта господарювання. Фінансові результати, за позитивного їх значення є джерелом платежів до бюджету, а також розширеного відтворення виробництва. В рамках управління фінансами підприємств забезпечення позитивного фінансового результату (прибутку) складає одну з ключових позицій. Тому він завжди був і залишиться об'єктом постійних досліджень. Останнім часом в умовах збитковості значної кількості підприємств масштаби цих досліджень ще більше зросли, що зумовлено потребою пошуку резервів зростання прибутковості підприємств.

Вчені визначали головну відмінність між прибутком і відсотком, що проявляється як у стабільності їх величини, так і права щодо розпорядження ними. На їхню думку: 1) прибуток – це дохід, величина якого залежить від успіху в діяльності підприємця, тоді як відсоток є заздалегідь визначеною величиною доходу; 2) прибуток особисто отримує підприємець, і безпосередньо розпоряджається своїм (підприємницьким) капіталом, відсоток же отримує особа, яка передає свій (позичковий) капітал у чуже користування, за раніше визначену винагороду. Оцінка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр. наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Стаття	2022	2023	+/-	У %
Чистий дохід від реалізації	7757479	7872017	114538	1,48
Собівартість реалізації	3417020	3473389	56369	1,65

Валовий прибуток	4340459	4398628	58169	1,34
Інші операційні доходи	97061	95698	-1363	-1,40
Витрати на збут	2802880	3184660	381780	13,62
Адміністративні витрати	385205	388657	3452	0,90
Інші операційні витрати	68719	104129	35410	51,53
Прибуток від операційної діяльності	1180716	816880	-363836	-30,81
Інші фінансові доходи	81319	66602	-14717	-18,10
Фінансові витрати	56483	70190	13707	24,27
Інші витрати	34901	19206	-15695	-44,97
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1170651	794086	-376565	-32,17
Чистий фінансовий результат: прибуток	959434	645401	-314033	-32,73

Динаміка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр. наведена на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Динаміка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Рентабельність є однією з ключових метрик для оцінки ефективності бізнесу, важливою для власників, інвесторів та кредиторів. Цей показник дозволяє з різних аспектів оцінити, як бізнес справляється зі своїми завданнями. Існують різні підходи до оцінки рентабельності, а також різні її види. Показники рентабельності відображають загальну ефективність роботи підприємства, прибутковість різних напрямків діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної) і надають більш повну картину результатів господарювання, ніж просто прибуток. Для оцінки рентабельності «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр. рекомендуємо використовувати показники, зазначені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Показник	2022	2023	+/-	У %
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	3%	6%	3%	100
Рентабельність діяльності за валовим прибутком	23%	29%	6%	26,09
Рентабельність діяльності за операційним прибутком	83%	81%	-2%	-2,41
Рентабельність собівартості реалізованої продукції	3%	7%	4%	133,33
Рентабельність майна	10%	17%	7%	70,00
Рентабельність необоротних активів	24%	49%	25%	104,17
Рентабельність оборотних активів	21%	44%	23%	109,52
Рентабельність власного капіталу	12%	46%	34%	283,33

Дані таблиці 2.6 свідчать про наступне: за період 2022-2023 рр. усі показники рентабельності, окрім рентабельності діяльності за операційним прибутком (зменшився на 2%), зросли, в тому числі рентабельність діяльності за чистим прибутком на 3%, рентабельність діяльності за валовим прибутком на 6%, рентабельність собівартості реалізованої продукції на 4%, рентабельність майна на 7%, рентабельність необоротних активів на 25%, рентабельність оборотних активів на 23% та рентабельність власного капіталу на 34%.

Динаміка показників рентабельності «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр. наведена на рисунку 2.4.

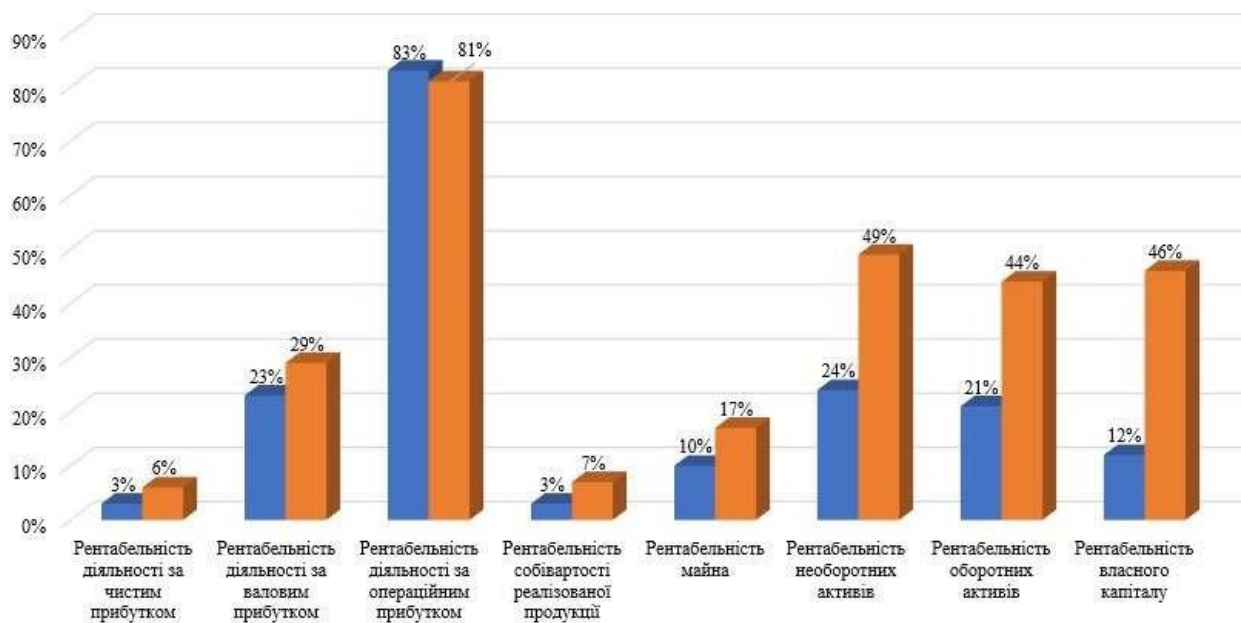


Рис.2.4. Динаміка фінансових результатів «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022-2023 рр.

Але просто порахувати різні варіанти рентабельності діяльності не достатньо для прийняття управлінських рішень. Більш глибоке розуміння того, які заходи повинні бути вжиті, повинно бути сформоване після детального вивчення проблеми.

2.3. Оцінка особливостей «МакДональдз Юкрейн Лтд» та його бренду

Першою емблемою мережі стала проста вивіска з написом «Mcdonald's Famous Barbecue». Вона існувала майже до 1953 року, але після того, як компанія вирішила відмовитися від продажу барбекю і перейти до інших видів харчування, назва ресторану скоротилася до одного слова. Логотип фастфуду доповнився зображенням Спіді — веселого кухаря з круглим, як гамбургер, обличчям. Ім'я, що в перекладі з англійської означає «швидкий», разом із жвавим виглядом кулінара підкреслювало надзвичайно швидке обслуговування, характерне для всіх ресторанів цієї мережі. Яскравий малюнок на синьо-білому

фоні чудово поєднувався з червоним написом McDonald's, а задоволений вигляд Спіді викликав у відвідувачів відчуття радості.

У 1961 році компанія перейшла під керівництво Рея Крока, відомого ресторатора, який вирішив провести масштабний ребрендинг. Таким чином, спритний кухар назавжди зник з емблеми, поступившись місцем зовсім новій концепції. Розробкою нового логотипу займався Джим Шиндлер, керівник будівництва та інженерії Макдоналдс. Він наклав дві золоті арки одна на одну, провів через них похилу лінію, написав під нею назву бренду і об'єднав ці елементи в білому колі з темно-синьою окантовкою.

Власник компанії ніколи не був повністю задоволений логотипом (рис.2.5) McDonald's, тому протягом наступних десятиліть йому довелося пережити кілька суттєвих змін. Спочатку він об'єднав арки в одну букву «М» і прибрав лінію, що проходила через них. Таким чином, назва компанії вже була інтегрована в логотип, і потреба в окремій вказівці бренду відпала. В той же час еволюція товарного знаку McDonald's на цьому не закінчилася.



Рис.2.5. Відомий логотип «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Згодом логотип отримав затемнення, нижня частина арок стала значно товщою, а центральну точку літери «М» трохи вкоротили, щоб вона не вирівнювалася із зовнішніми краями. Дизайн залишався абсолютно плоским і наносився на білий фон. У 1975 році McDonald's представив нову емблему, яка

зберегла форму, але змінила колірну схему: з'явився червоний фон із білим написом назви ресторану. Наприкінці XX століття до літери «М» додали насичену чорну тінь, проте згодом її замінив мінімалістичний жовтий напис, що зберігся донині.

Цікаво, що не всі арки McDonald's мають традиційний золотистий колір. У деяких містах вдалося відійти від стандартних правил і адаптувати логотип відповідно до місцевого стилю. Наприклад, у Седоні (штат Арізона) літеру «М» зробили бірюзовою, щоб вона гармоніювала з природними пейзажами та гірськими краєвидами. А в Монтереї (штат Каліфорнія) можна побачити чорні арки, які, на думку міської адміністрації, виглядають стильніше за традиційні жовті.

Зміни торкнулися і фірмового шрифту, яким оформлювали назву бренду (рис. 2.6). У 40-х і 50-х роках компанія використовувала різні варіанти скриптових і друкарських курсивних шрифтів. Однак із часом McDonald's зупинився на класичному Helvetica, і відтоді назва ресторану на всіх емблемах пишеться виключно цим шрифтом.



Рис.2.6. Еволюція логотипу «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Останнє оновлення фірмового знака бренду відбулося у 2003 році, коли арки набули циліндричної форми, а до літери «М» знову додали невелику тінь. Приблизно в той самий період у логотипі McDonald's з'явився слоган «Ось що я люблю», написаний виключно малими літерами. Це було зроблено навмисно, адже такий стиль надає виразу легкість і неформальність.

Цікаво, що загальноприйняте уявлення про значення емблеми фастфуду є хибним. Багато хто вважає, що логотип символізує дві вигнуті скибочки картоплі фри у формі букви «М». Проте керівництво компанії запевняє, що це лише випадковий збіг. Нам, звичайним відвідувачам ресторанів, залишається лише здогадуватися. Одне можна сказати напевно – золоті арки McDonald's можна побачити по всьому світу, і попри будь-які виклики та критику, цей бренд залишається одним із найулюбленіших місць для відпочинку.

Основою бренду «МакДональдз» завжди було дотримання ключових цінностей (рис. 2.7), які визначають його ідентичність та підхід до управління бізнесом і ресторанами. Компанія щодня керується цими принципами у прийнятті як стратегічних, так і повсякденних рішень. Саме завдяки цьому «МакДональдз» став брендом, якому довіряють мільйони.



Рис.2.7. Цінності «МакДональдз»

Зараз майже кожна страва представлена у меню є власним брендом, чи це бургер, картопля, сендвіч чи морозиво. (табл.2.7).

Основні бренди меню «МакДональдз»

Назва і опис	Фото
Біг Мак® Два біфштекси з натуральної яловичини, цибуля, маринований огірок, сир “Чеддер”, свіжий салат, заправлені спеціальним соусом, у булочці з насінням сезаму.	
МАКФЛУРІ® Морозиво із шоколадною поливою і КітКат.	
МакПиріг® Хрумкий, свіжоспечений МакПиріг® із вишневим наповнювачем.	
Біг Тейсті® Натуральна яловичина у поєднанні зі свіжими овочами та плавленим сиром “Емменталь”.	
Хеппі Міл®	

McDonald's не є найдорожчим брендом у світі й навіть не входить у топ-30 найдорожчих компаній (36-те місце в рейтингу Global 500 за 2022 рік). Проте його вплив на повсякденне життя важко переоцінити. Від бізнес-моделі компанії до сімейних ланців – бренд став важливим орієнтиром у прийнятті рішень. Як мінімум у чотирьох сферах McDonald's є беззаперечним лідером, взірцем або джерелом натхнення.

1. Бізнес

McDonald's є еталоном у сфері технологічності та стандартизації. Його підхід до експансії можна порівняти з GRDI, а стандарти масштабування мережі враховують навіть компанії, що працюють у нішах поза сферою громадського харчування. Швидкість обслуговування тут залишається неперевершеною: від моменту отримання замовлення до видачі проходить лише 90 секунд. Франчайзинг, маркетинг, операційна ефективність – у всьому цьому McDonald's задає тренди, які копіюють підприємці по всьому світу.

2. Політика

McDonald's давно став символом США, так само як парфумерні бренди асоціюються з Францією, а годинникові – зі Швейцарією. Відкриття нового ресторану інтуїтивно сприймається як знак присутності американської культури, на відміну від навіть найдорожчих брендів, таких як Apple. Компанія це усвідомлює і робить усе, щоб її заклади були оазисами комфорту, чистоти та дружньої атмосфери. Для покоління, що виросло в СРСР, перший візит до McDonald's нерідко ставав настільки ж знаковим, як перша поїздка до США.

3. Суббренди

McDonald's успішно розвиває власні суббренди – «Біг-Мак», «МакДрайв» тощо. Це не просто продукти, а емоційні тригери, які дозволяють кожному знайти свою улюблену причину повернутися до ресторану. Така стратегія зміцнює зв'язок між брендом і клієнтами, що довели багаторічний успіх цих продуктів.

4. Позиціонування та комунікація

На відміну від конкурентів, які конкурують у сегменті фастфуду, McDonald's позиціонує себе як ресторан для дітей. Основна аудиторія – діти

віком від 4 до 12 років, і саме вони визначають маркетингову та продуктову стратегію компанії. Завдяки цьому McDonald's перетворився на місце, куди приходять не лише дорослі з дітьми, а й діти з дорослими, залучаючи всі покоління родини.

Бренд також зберігає довготривалу лояльність клієнтів: дорослі, які виросли на його продуктах, продовжують відвідувати ресторани за улюбленими стравами, такими як Макфлурі чи картопля фрі. Крім того, суббренд МакКафе допомагає утримати аудиторію, яка вже подорослішала, але ще не готова відмовитися від звичного комфорту McDonald's.

McDonald's залишається вірним своїй стратегії, не відхиляючись від заданого курсу. Його стабільність та послідовність є ключовими чинниками успіху в 120 країнах світу, що викликає захоплення у багатьох поколінь, зокрема й українців.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

3.1. Імідж бренду як складова брендового капіталу

Виробники споживчих товарів активно використовують бренди на світових ринках з кількох ключових причин:

- Популярність бренду дозволяє його власникам отримувати додатковий прибуток у вигляді преміальної вартості – плати за впізнаваність і репутацію.
- Бренд спрощує вибір для споживача: знаючи продукцію відомої компанії, він швидше ухвалює рішення про покупку, не витрачаючи час на порівняння альтернатив.
- Завдяки бренду компанія виділяється серед конкурентів, а його ім'я або логотип стає своєрідним знаком якості.
- Впізнаваний бренд полегшує вихід компанії на нові ринки та впровадження нових продуктів, адже знайоме ім'я викликає більшу довіру у покупців.
- Сильний бренд сприяє успішному партнерству: він затребуваний, швидко продається, що робить його привабливим для посередників і дистриб'юторів.

Щоб бренд став частиною життя споживача, він має викликати позитивні емоції. Імідж бренду має відповідати очікуванням аудиторії, інакше його сприйняття буде недосконалим або навіть негативним. Серед ключових характеристик позитивного іміджу можна виділити:

1. Привабливість

Бренд повинен асоціюватися з покращенням життя споживача, додавати впевненості у собі. Водночас важливо враховувати мінливість трендів, адже те, що здається привабливим сьогодні, завтра може втратити свою актуальність.

2. Унікальність

Люди прагнуть підкреслювати свою індивідуальність, і бренди активно використовують це, створюючи унікальні продукти, які допомагають споживачам відчувати себе особливими.

3. Динамічність

Світ постійно змінюється, і бренди повинні адаптуватися до нових тенденцій. Важливо, щоб зміни в іміджі були плавними, оскільки радикальні трансформації можуть негативно вплинути на сприйняття, особливо якщо бренд довгий час підтримував певний образ.

Формування позитивного іміджу – це не разова дія, а безперервний процес. Компанія повинна чітко розуміти свою аудиторію, її соціальні, культурні та психологічні особливості, щоб належним чином керувати іміджем бренду. Імідж є своєрідним комунікаційним мостом між споживачем і виробником, тому його необхідно ретельно планувати та контролювати. Вивчення цільової аудиторії допомагає зрозуміти, що саме є ключовим фактором вибору бренду для споживачів і як ефективно управляти їхніми очікуваннями. Формування позитивного іміджу бренду передбачає вивчення характеристик іміджу з трьох сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вимірювані характеристики іміджу бренду

	Сутність	Шляхи отримання інформації
Сприйняття	Бачення і сприйняття бренду споживачами	Польові дослідження, опитування
Фактичний (реальний)	Реальні дані щодо сильних та слабких сторін бренду, що встановлюються компанією	Внутрішній аудит
Бажаний	Проектна конструкція (як повинен сприйматись бренд згідно з цілями компанії)	Стратегія позиціонування бренду

Правильне використання вимірюваних характеристик іміджу допомагає створити сильний емоційний образ бренду, що стане основою його довготривалого та привабливого позиціонування. Такий імідж не лише

запам'ятається споживачам, а й займе впізнаване місце в певному ринковому сегменті.

Формування бажаного іміджу передбачає розвиток позитивних асоціацій, які споживачі пов'язують із брендом, та їхнє спрямування у найбільш вигідному для компанії напрямку, відповідно до характеристик товару чи послуги. Кожен створений образ відображає реальний світ у свідомості людини. Він формується внаслідок сприйняття різних характеристик та явищ через сенсорне сприйняття. Оскільки образ є суб'єктивним, він залежить від індивідуального досвіду та особливостей кожної людини [7, с. 36].

Таким чином, імідж бренду виникає в уяві споживача під час взаємодії з товаром або послугою. Паралельно з цим у нього з'являються певні емоції, які можуть як зміцнювати, так і послаблювати інтерес до бренду. Отже, образ бренду є результатом порівняння вражень, створених компанією, з уже наявними уявленнями споживача, що сформувалися під впливом особистісних, соціальних і культурних факторів.

Незалежно від того, що саме ви пропонуєте – кухонне приладдя, музичні уроки чи сільськогосподарську техніку – ваш продукт або послуга має бути проданою. Для цього потрібно:

- а) щоб про ваш бренд знали, адже ніхто не придбає товар, про який не чув;
- б) щоб споживачі розуміли, в чому ваша пропозиція краща за альтернативні варіанти на ринку.

Люди повинні не тільки знати про ваш бренд, а й бачити його унікальність, сприймати його як найкраще рішення, довіряти йому та обирати саме вас. Усе це і є суть бренду. Хоча багато хто шукає інформацію про брендинг, далеко не всі розуміють його справжнє значення та механізм створення.

П'ять ключових етапів формування іміджу бренду:

1. **Дослідження цільової аудиторії.** Перед тим як формувати імідж, необхідно чітко визначити, хто є вашими потенційними споживачами. Бренд – це додаткова емоційна цінність, за яку люди готові платити, але для різних аудиторій цінності можуть суттєво відрізнятися. Тому важливо зрозуміти, ким є ваші клієнти, що їх цікавить і які їхні основні потреби. Цінності бренду мають

відповідати цінностям споживачів. Якщо бренд пропагує швидкість на шкоду якості, а аудиторія цінує надійність, цей бренд для них не стане привабливим.

2. Формування ідентичності бренду. Важливо визначити основні характеристики бренду: його місію, бачення, цінності та унікальну пропозицію. Уся команда має розуміти, що саме представляє бренд і які його головні відмінності на ринку.

3. Розробка візуальної ідентичності. Необхідно визначити такі елементи:

- назву бренду,
- візуальний стиль (логотип, кольори, шрифти, упаковка тощо),
- манеру комунікації (тон голосу, стиль повідомлень, наявність сленгу тощо).

На цьому етапі часто створюють брендбуки, айдентику та інші візуальні елементи, що підкреслюють унікальність бренду.

4. Ефективна комунікація. Бренд повинен бути помітним та цікавим для споживачів. Важливо підібрати правильні канали комунікації: наприклад, якщо ваша цільова аудиторія – молодь, активна в TikTok, розміщення реклами в LinkedIn буде малоефективним. Контент має:

- привертати увагу,
- викликати інтерес,
- приносити користь аудиторії. Регулярність комунікації також відіграє важливу роль у впізнаваності бренду.

5. Послідовність у подачі бренду. Бренд має бути цілісним та впізнаваним. Якщо сьогодні бренд подає себе як молодіжний і жартівливий, а завтра – як стриманий і серйозний, це може заплутати споживачів і послабити вплив. Подумайте про своїх знайомих: людина запам'ятовується завдяки стабільності у своїй поведінці. Так само працює і бренд – чим більш послідовний він у своїх меседжах та візуальній подачі, тим краще його запам'ятають.

Створення позитивного іміджу бренду є важливим елементом побудови конкурентних переваг. Споживачі хочуть ідентифікувати себе з брендом, тому емоційна складова відіграє вирішальну роль. Дослідження іміджу та його

використання в стратегії розвитку бренду дозволяє компанії збільшити свою частку ринку, переконуючи споживачів у винятковій цінності свого продукту.

Для успішного управління іміджем необхідно чітко визначити цілі та систематично працювати над їх реалізацією. Без подальшого контролю всі попередні зусилля можуть виявитися марними.

3.2. Цифровий маркетинг як одна із сучасних технологій бренд-менеджменту

Цифровий маркетинг (digital-маркетинг) – це сучасна форма інтерактивного маркетингу, яка використовує цифрові технології для залучення нових клієнтів та їх утримання. Сьогодні впровадження комплексного цифрового маркетингу є ключовим елементом ринкової комунікації, орієнтованої на споживача. Основним джерелом інформації для користувачів є веб-сайт компанії, що містить детальну інформацію про її товари або послуги.

Цифровий маркетинг передбачає застосування різних комунікаційних каналів, таких як GSM, GPS, GPRS, Bluetooth, WiFi та Інтернет. Одним із наочних прикладів є QR-коди, що використовуються у рекламних матеріалах. В Україні цифрові технології набули широкого поширення – 25,59 мільйона громадян активно користуються Інтернетом, що становить 58% населення країни, за даними міжнародного агентства "Wearesocial" у звіті "Digital in 2018".

Головні завдання цифрового маркетингу включають: підтримку іміджу бренду, виведення нових продуктів на ринок, підвищення впізнаваності компанії та стимулювання продажів. Для досягнення цих цілей використовуються потужності Інтернету, мобільних та цифрових технологій. Основні переваги цифрового маркетингу:

- Інтерактивність – активне залучення споживача у взаємодію з брендом;
- Відсутність територіальних обмежень при реалізації маркетингових стратегій;
- Легка доступність до веб- та мобільних ресурсів;
- Глибоке проникнення Інтернету та мобільного зв'язку, що забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії.

Сучасні ефективні методи цифрової реклами включають соціальні мережі (Facebook, Twitter, Instagram тощо). Завдяки правильному плануванню кампаній цифровий маркетинг дозволяє залучати аудиторію з різних країн та континентів. Основними інструментами цифрового маркетингу є:

- Контекстна реклама (Google Adwords, Yandex Direct);
- Big Data – аналіз великих обсягів даних;
- Ретаргетинг (перенацілювання);
- Мобільний маркетинг;
- Email-маркетинг;
- Вірусний маркетинг;
- SMM (маркетинг у соціальних мережах);
- SMO (оптимізація під соціальні медіа);
- SEO (оптимізація сайту під пошукові системи);
- SEM (пошуковий маркетинг).

За частотою використання методів цифрового маркетингу лідером є SEO – його застосовують 90% підприємств, оскільки 70-90% споживачів починають пошук товарів у пошукових системах. Друге місце посідають SMM і SMO (65% підприємств), третє – контекстна реклама (60% підприємств), четверте – SEM (33% підприємств).

Цифровий маркетинг також виконує стратегічні завдання компанії, серед яких:

- Впровадження інновацій для конкурентної переваги;
- Збільшення трафіку, лідів і конверсій;
- Використання ключових слів для підвищення рейтингу сайту;
- Розробка довгострокових маркетингових стратегій;
- Створення відкритих платформ для малого та середнього бізнесу;
- Забезпечення прозорості комунікації з клієнтами;
- Дослідження поведінки споживачів для ефективного маркетингового впливу.

Основні напрямки управління цифровим маркетингом включають планування та проведення маркетингових кампаній, оптимізацію контенту на

сайтах і соціальних мережах, аналіз трафіку, SEO-оптимізацію, редагування та розміщення цифрового контенту (відео, подкастів, статей) і просування продуктів компанії у цифровому середовищі.

Управління цифровим маркетингом ґрунтується на таких функціях:

1. **Аналіз** – дослідження ринку, конкурентів, поведінки споживачів.
Використовуються інструменти Google Trends, Google Analytics, SimilarWeb, SEMrush тощо.
2. **Планування** – визначення коротко-, середньо- та довгострокових цілей, вибір цифрових каналів, бюджетування та розробка стратегій.
3. **Організація** – інтеграція цифрового маркетингу в структуру компанії, адаптація культури підприємства, навчання персоналу та впровадження нових технологій.
4. **Мотивація** – створення комфортного середовища для працівників, стимулювання ефективності та креативності в маркетинговій діяльності.
5. **Контроль** – моніторинг виконання маркетингових стратегій, оцінка ефективності рекламних кампаній за такими показниками, як загальний трафік, конверсії, час перебування на сайті, джерела трафіку тощо.

Сучасні інструменти цифрового маркетингу поділяються на:

- Контент-маркетинг (20%);
- Big Data та прогнозна аналітика (14%);
- Штучний інтелект і машинне навчання (14%);
- SMM – маркетинг у соціальних мережах (10%);
- Мобільний маркетинг, розробка сайтів і додатків (9%);
- Автоматизація маркетингу, включаючи CRM та email-маркетинг (9%);
- SEO та пошукова оптимізація (5%).

Таким чином, цифровий маркетинг є важливим елементом сучасного бізнесу, що дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з аудиторією, розширювати ринок збуту та адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі.

Взаємозв'язок функцій управління та інструментів цифрового маркетингу

Функції	Інструменти
Аналіз	Big Data, штучний інтелект та машинне навчання
Планування	Big Data, CRM, web-персоналізації
Організація	Контент-маркетинг, SEO, SMM, маркетингова автоматизація, контекстна реклама, банерна реклама, мобільний маркетинг, поведінковий e-mail-маркетинг
Мотивація	Контент-маркетинг, SMM, поведінковий email-маркетинг, webперсоналізація
Контроль	Big Data, маркетингова автоматизація, включаючи CRM, оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту

Отже, цифровий маркетинг – це маркетингова діяльність підприємства з використанням цифрових технологій. Управління цифровим маркетингом має на меті досягнення встановлених цілей шляхом використання специфічних інструментів маркетингу в рамках реалізації основних функцій управління. Ефективне управління цифровим маркетингом допомагає покращити результати маркетингової діяльності і, зокрема, залучити більше клієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Основні особливості комунікацій у процесах брендингу: визначення головної ідеї в межах усіх повідомлень бренду (заснована на сутності бренду); визначення головної ідеї в напрямі всіх повідомлень бренду (позиціювання). Основні аспекти комунікацій у брендингу включають визначення центральної ідеї, яка відображає сутність бренду та його позиціювання в ринку. Всі повідомлення повинні мати змістовні (характеристики) та формальні (атрибути) ознаки, що сприяють правильній ідентифікації бренду споживачами. Крім того, важливо організувати комунікації таким чином, щоб кожне нове повідомлення уточнювало та доповнювало попередні, створюючи єдине сприйняття бренду.

2. Типи взаємодії бренду зі споживачем можуть бути емоційними, коли почуття споживача активуються через бренд, поведінковими, що включають реальні дії споживача, мотивовані брендом (наприклад, намір придбати товар), і раціональними, що ґрунтуються на знаннях і переконаннях споживача.

3. Міцність бренду ресторанного бізнесу формується з трьох ключових елементів: самого бренду закладу, маркетингових програм, що сприяють формуванню бренду, і вторинних асоціацій, які виникають у процесі створення бренду.

4. Основні напрямки управління брендом включають розробку стратегії для його формування, позиціонування на ринку та формування сприйняття бренду споживачами.

5. Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого харчування з більш ніж 40 000 закладів у понад 120 країнах, які щодня обслуговують 70 мільйонів клієнтів. В Україні компанія також займає провідні позиції в ринку доставки їжі.

6. Фінансові результати МакДональдз показують стабільність у 2022-2023 роках, хоча прибуток зменшився через зовнішні обставини. Незважаючи на це, компанія продовжує відкривати нові заклади в Україні, адаптуючись до нових умов.

7. Імідж бренду МакДональдз створюється не лише через популярні продукти, але й через здатність бренду залучати всі покоління споживачів, від дітей до бабусь та дідусів.

8. Позитивний імідж бренду в свідомості споживачів формується через такі ознаки, як привабливість, унікальність і динамічність. Постійний розвиток цього іміджу важливий для створення правильних асоціацій у споживачів.

9. Цифровий маркетинг допомагає компаніям підтримувати конкурентоспроможність завдяки впровадженню інновацій, створенню ефективних кампаній, використанню ключових слів для покращення видимості в інтернеті та розвитку інтерактивних стратегій для зміцнення довгострокових відносин із клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровченко В.А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/28_kpi_2010_7.pdf
2. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.
3. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки / В. В. Вудвуд // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 3 (54). – С. 131-135
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / С. С. Гарквенко. – К. : Лібра, 2004. - 840 с
5. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 15-24.
6. Дем'яненко С.І. Менеджмент підприємств: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
7. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. - 331 с.
8. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.А Довбуш. – Харків : Основа, 2013. - 110 с.
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський. Центр навчальної літератури. – Київ : 2015. – 319 с.
10. Зяйлик М.Ф. Євромаркетинг: навч. посібник / М.Ф. Зяйлик, Л.Б.Зяйлик. – Київ.: Кондор, 2009.– 226 с.
11. Ігнат'єва І.А. Стратегічне управління: Конспект лекцій. – Київ.: видавничий дім “Скарби”, 2002. – 128 с.
12. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М.

Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. – Львів, 2016. – 432 с.

13. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. – Львів, 2016. – 432 с.

14. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально – трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 264 с.

15. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В. Кваско Наукові записки української академії друкарства – Київ : 2011. - 228 с.

16. Кваснюк Б. Конкурентоспроможність національної економіки / Б. Кваснюк – Київ : Кондор, 2017. - 78 с.

17. Ковальов В. М. Структура трудового потенціалу як засіб соціального розподілу доданої вартості / В. М. Ковальов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ» . – Вип. 2, 2012. – С. 242-244.

18. Кожухівська Р.Б. Розвиток сучасних Інтернет- технологій в маркетинговій діяльності. /Р.Б. Кожухівська// Економіка і управління: Науковий журнал Європейського університету. – Київ: Європейський університет. – Вип. 1(43), 2009.– С. 86–91.

19. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-Менеджмент : навчальний посібник / Ф. Котлер., К. Келлер – Київ : Буковка, 2019. – 118 с.

20. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту підприємств / О.Є. Кузьмін– Київ : Академвидавництво, 2010. - 178 с.

21. Кулій М. П. Сучасні технології управління підприємством : навчальний посібник / М. П. Кулій. : Ужгородський державний університет – Ужгород : 2012. – 334 с.

22. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України / С. С. Лиса // Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 15. – С. 254-258.

23. Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу / В. В. Лісіца // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2016 року). – Полтава : ПУЕТ, 2016. – С. 139-142.

24. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців - Львів : Видавництво старого лева, 2016. 484 с.

25. Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Ідентифікація контенту національного брендингу. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2(124). С. 5–33.

26. Мазуркевич І. О., Рябенка М. О. Роль готельних підприємств у формуванні бренду м. Вінниця. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 97. С. 113–118.

27. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с. (с.6).

28. Матюха М. М. Економіка праці та соціально – трудові відносини: навч. посібник для дистанційного навчання / М. М. Матюха. – Київ.: Університет «Україна», 2007. – 306 с.

29. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-прак. посібник/ М.І. Мурашко.– Київ.: Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 311 с.

30. Назарова Г. В. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: Монографія / Г.В. Назарова, О.В. Іванісов, О.Ф. Доровської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.

31. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Т.В. Назарчук – Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 411 с.

32. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник /В. Д.Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 560 с.

33. Одегов Ю. Г. Управління персоналом: підручник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Миколаїв.: Юрайт, 2014. – 532 с.
34. Офіційний сайт МакДональдз. URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/6.1.pdf>
35. Пенюк В. О. Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. університету. 2017. № 3. С. 105-115
36. Пенюк В.О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. IV(80). С. 138-151.
37. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ, (4), 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
38. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами / Г. Т. П'ятницька // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 103-113.
39. П'ять інноваційних технологій, що змінюють обличчя ритейлу. URL: <https://rau.ua/ecommerceuk/innovation-retail/>
40. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. – Київ.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2002. – 302 с.
41. Пікуш Т.А. Організаційно-економічна характеристика сутності торговельних мереж. URL: <http://surl.li/nrigz>
42. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: навчальний посібник / С.Ф. Покропивний. КНТЕУ – Київ : 2020. – 64 с.
43. Распопова В. Торгівля як індикатор ефективності регіонального управління / В. Распопова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – Вип. 12. Т. III. – С. 286-290.
44. Рябенка М. О. Впровадження програми лояльності споживачів в діяльність закладів ресторанного бізнесу. Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 квітня 2023). Київ, 2023. С. 212–214.

45. Рябенка М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство. Вип. 24. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241/229>
46. Смоліна О. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. Інтелект. XXI. 2020. No 2. С. 195–202.
47. Терлецька Ю.О. Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах: автореф. дис. на здоб. наук.ступ.канд.екон. наук: 08.00.04 / Ю.О. Терлецька. – Ужгород: Ужгородський нац. ун-т, 2008. – 26 с.
48. Файвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. Modern Economics. 2019. No 17. С.. 232–238.
49. Шаповал М.І. Менеджмент якості. навчальний посібник / М. І. Шаповал. – Київ. : Університет «Україна», 2007. – 471 с.
50. Шостак Р.С. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2012/25.pdf