



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
Кафедра економіки, управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
освітнього ступеня бакалавр  
на тему:  
«Дослідження конкурентів підприємства»

Виконав: студент  
Групи 2МА-22  
спеціальність: 075 «Маркетинг»  
освітня програма «Маркетинг»

 Костоґриз М.С.  
Науковий керівник  
Доцент, кандидат економічних наук

 Маренич А.І.

Допущено до захисту  
протокол № 7 від « 26 » 05 2025 р.  
завідувач кафедри економіки,  
управління та адміністрування  
доктор економічних наук, доцент Кузнецова Н.Б.



## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Поняття конкуренції та її роль у ринковій економіці
- 1.2. Основні методи аналізу конкурентного середовища
- 1.3. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА MCDONALD'S

- 2.1. Загальна характеристика компанії McDonald's
- 2.2. Основні конкуренти McDonald's на світовому та локальних ринках
- 2.3. Аналіз конкурентного середовища McDonald's

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Вдосконалення маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу
- 3.2. Запровадження інновацій та оптимізація бізнес-процесів
- 3.3. Прогноз розвитку McDonald's у конкурентному середовищі

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку світової економіки та глобалізації бізнес-процесів конкуренція набуває нових форм і стає одним із вирішальних чинників, що визначає життєздатність і перспективи розвитку будь-якого підприємства. У ситуації постійних ринкових змін, появи нових технологій, динамічних змін у вподобаннях споживачів і загострення конкурентної боротьби компанії зобов'язані не лише вдосконалювати свою продукцію та послуги, а й детально аналізувати дії та стратегії своїх конкурентів.

Особливої актуальності ці процеси набувають у сфері громадського харчування, де швидкість реакції на ринкові зміни, інноваційність та клієнтоорієнтованість визначають успіх компанії. Сфера фаст-фуду — одна з найбільш конкурентних галузей сучасної економіки, де діють як міжнародні корпорації, так і локальні мережі, які постійно змагаються за увагу та лояльність споживача. У цьому контексті аналіз конкурентного середовища та вивчення сильних і слабких сторін конкурентів є не лише бажаним, а обов'язковим елементом стратегічного управління.

Один із лідерів у сфері швидкого харчування — компанія McDonald's — слугує прикладом ефективного використання конкурентних стратегій, гнучкості в управлінні, адаптації до культурних особливостей регіонів, у яких вона працює. Проте навіть для настільки масштабного та досвідченого гравця ринку актуальним залишається питання збереження конкурентних позицій, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, зокрема в Україні.

З початку повномасштабної війни на території України компанії, які продовжують свою діяльність, мають справу з рядом серйозних викликів: ризиками фізичної безпеки, проблемами логістики, зростанням витрат, змінами в споживчих патернах тощо. Водночас підприємства, які зуміли адаптуватися до нових умов і зберегти ефективність, демонструють приклад сталого ведення бізнесу, гнучкості та стратегії довгострокового розвитку. Саме тому дослідження діяльності McDonald's на українському ринку, аналіз її

конкурентного середовища та можливостей зміцнення конкурентоспроможності є надзвичайно важливим і своєчасним.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається також необхідністю розробки теоретичних і практичних підходів до вивчення конкурентів, з урахуванням специфіки ринку України. Проблематика конкуренції вимагає не лише глибокого наукового осмислення, але й адаптації до практичних умов, що постійно змінюються. Саме тому у даній роботі робиться акцент на всебічному аналізі конкурентного середовища компанії McDonald's із залученням сучасних інструментів стратегічного аналізу, таких як модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз фінансово-економічних показників, а також дослідження ринку фаст-фуду в умовах трансформаційної економіки.

Ця тема є особливо актуальною і для українських підприємств, які прагнуть не лише вижити в умовах конкуренції, але й забезпечити стійке зростання, розширення ринку та підвищення рівня клієнтської лояльності. McDonald's, як приклад компанії з багаторічною історією та ефективними стратегіями, дозволяє не тільки теоретично дослідити феномен конкуренції, а й розробити конкретні практичні рекомендації для підприємств фаст-фуду в Україні.

З метою досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні **завдання:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення конкуренції та конкурентного середовища, а також класифікацію основних методів аналізу конкурентів.

2. Дослідити ринкову позицію компанії McDonald's на українському ринку, проаналізувати її конкурентів як на локальному, так і на глобальному рівні.

3. Визначити основні загрози і можливості для McDonald's, які виникають у результаті взаємодії з конкурентним середовищем.

4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на основі проведеного аналізу.

**Об'єкт дослідження** — діяльність компанії McDonald's на ринку України.

**Предмет дослідження** — конкурентне середовище підприємства, методи його аналізу та побудова ефективних стратегій протидії конкурентам у сфері фаст-фуду.

**Методи дослідження.** У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались різні загальнонаукові та прикладні методи дослідження: аналіз наукової літератури для систематизації теоретичних засад теми; порівняльний аналіз — для вивчення сильних та слабких сторін конкурентів McDonald's; SWOT-аналіз — для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; модель п'яти сил М. Портера — для глибокої характеристики галузевих впливів; графічні методи — для наочного представлення отриманих результатів.

**Практична значущість** дослідження зумовлена тим, що розроблені рекомендації можуть бути використані для формування або вдосконалення конкурентної стратегії компаній, які працюють у сфері громадського харчування, зокрема на території України. В умовах зростаючої конкуренції, інфляційного тиску та зміни купівельної спроможності населення, підприємства повинні мати чітке бачення свого ринкового становища та конкурентних переваг.

Слід також підкреслити, що аналіз конкурентного середовища є не просто етапом у стратегічному плануванні, а постійним процесом, який потребує динамічного підходу та постійного оновлення даних. Конкуренти можуть змінювати свої стратегії, впроваджувати нові технології, запускати рекламні кампанії чи змінювати цінову політику — все це вимагає від підприємства гнучкої та оперативної відповіді.

У контексті діяльності McDonald's в Україні дослідження конкурентного середовища дозволяє не тільки зрозуміти, як компанія утримує свої позиції у

важких умовах, але й дає можливість українським підприємствам перейняти досвід адаптації, сталого розвитку, роботи з локальними постачальниками та інноваційного підходу до обслуговування клієнтів.

Таким чином, тема дослідження «Дослідження конкурентів підприємства» є надзвичайно актуальною, оскільки охоплює ключові аспекти стратегічного управління в умовах конкуренції та може бути застосована для підвищення ефективності діяльності не лише McDonald's, але й інших підприємств у сфері послуг.

Апробація результатів дослідження здійснена на XVII Всеукраїнській науково-практичній конференції "Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів" (20-21 березня 2025 р. м. Черкаси) із темою: "".

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття конкуренції та її роль у ринковій економіці

Конкуренція (від лат. "concurrentia" - зіткнення) означає змагання між суб'єктами ринкового господарства за найвигідніші умови продукування, продажу та купівлі товарів. Такий різновид економічних взаємовідносин функціонує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні та ні від кого незалежні суб'єкти господарської системи. У такому ж становищі повинні бути і покупці товарів. Конкурентна боротьба за економічне процвітання та виживання є економічним законом ринкового господарства.

Продавці хочуть продати свої товари найдорожче, але конкуренція змушує їх збувати продукцію дешевше, аби стимулювати попит покупців. У боротьбі між продавцями (прагнуть продати найдорожче) та покупцями (прагнуть купити дешевше) виграють ті, хто більш згуртований та має можливість нав'язати свою (вигідну для них) ціну. В умовах "вільної" конкуренції на ринку всі рівні, як продавці, так і покупці, але перемагає той, хто при тій самій якості товару має менші витрати продукування або при тих самих витратах випускає продукцію вищої якості.

Конкуренція - категорія товарно-ринкової економіки. Її зародження та виникнення історично належать до простого товарного виробництва. У процесі конкуренції кожен дрібний виробник намагається створити для себе найвигідніші умови виробництва та збуту товарів. Особливого розвитку конкуренція набула з переходом до великого товарного виробництва. У ХХ та на початку ХХІ ст. конкуренція в усіх країнах свідомо використовується як одна з рушійних сил економічного та соціального прогресу. Позитивна економічна роль конкуренції проявляється в низці функцій, які вона виконує.

По-перше, як показує історичний досвід, конкуренція, пронизуючи всі зв'язки виробництва та споживання, є єдиним можливим засобом досягнення збалансованості між попитом та пропозицією, а в кінцевому підсумку - між суспільними потребами та виробництвом.

По-друге, конкуренція виконує функцію спілкування та узгодження інтересів виробників. В умовах розвинутого поділу праці інтерес кожного пов'язаний та взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Виконуючи цю функцію, конкуренція через ринковий механізм підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам.

Третя функція конкуренції - змушувати товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати. Зменшення витрат вимагає від підприємців постійно працювати над удосконаленням технічної бази виробництва, шукати шляхи економії сировини, матеріалів, устаткування та робочого часу, а також підвищення продуктивності праці.

Четверта важлива функція конкуренції - це стимулювання підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в умовах науково-технічної революції, яка надає кожному виробникові можливості вдосконалювати споживчі вартості, широко орієнтуватися на задоволення найрізноманітніших потреб покупців, всього суспільства. Конкуренція спонукає виробників неухильно запроваджувати у виробництво все нові й нові види продукції, а також виробляти один і той самий продукт найрізноманітніших модифікацій.

Історично найважливіша функція конкуренції - формування ринкової ціни. Це така ціна, яка врівноважує в собі не тільки попит та пропозицію, але й ціни попиту та пропозиції. За допомогою ринкової ціни конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

Виконуючи ці функції, конкуренція забезпечує зростання економічної ефективності виробництва, підвищення його технічного рівня, удосконалення якості та структури суспільного продукту.

Пронизуючи всю систему виробництва та споживання товарів та послуг, конкуренція здійснюється в багатьох формах, які з розвитком суспільства стають дедалі різноманітнішими. Історично найстарішими формами конкуренції є внутрігалузева та міжгалузева.

Внутрішньогалузева - це конкуренція між виробниками певної галузі. Об'єктами такої конкуренції є умови виробництва, ринки збуту, "портфелі" замовлень, витрати виробництва, якість продукції та послуг. Вона зумовлює зростання ефективності всієї галузі, кількісних та якісних показників, її подальший розвиток.

Міжгалузева конкуренція здійснюється між виробниками (підприємствами, підприємцями) даної галузі та виробниками інших галузей. Об'єктом такої конкуренції є більш висока норма прибутку (рентабельності) в тій чи іншій галузі, отже, і боротьба за вигідніше вкладення капіталу. Ця конкуренція сприяє міжгалузевому переливанню капіталів та переміщенню ресурсів до більш ефективних галузей та сфер виробництва. Швидке переміщення капіталу та ресурсів з однієї галузі до іншої дає суспільству можливість найбільш раціонально використовувати засоби виробництва та робочу силу.

Міжнародна конкуренція являє собою конкуренцію виробників на світовому ринку та включає в себе як внутрігалузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції. На світовому ринку домінуюча роль належить компаніям найбільш розвинених країн. Міжнародна конкуренція сприяє зниженню інтернаціональних витрат, збалансованому розвитку світового ринку, переливанню капіталу не тільки між галузями виробництва, але й між державами світової співдружності.

У сучасній економічній науці розглядаються дві основні форми конкуренції: чиста або "досконала" та обмежена або "недосконала".

Досконала або чиста конкуренція - це така модель ринку, при якій вплив кожного учасника економічного процесу на загальну ситуацію настільки малий, що ним можна знехтувати. Модель чистої конкуренції має наступні характерні

ознаки. По-перше, при ній на ринку знаходиться багато незалежних продавців та покупців даного продукту. По-друге, ніким та нічим не обмежений доступ на ринок та такий самий вихід з нього всіх бажаючих. По-третє, фірми, що конкурують, випускають стандартизовану продукцію. По-четверте, в умовах чистої конкуренції відсутній будь-який вплив окремої фірми на рівень ринкової ціни. Учасники ринкових угод мають вичерпну та своєчасну інформацію про якість товару, ціни та вигоду торгівлі. Все сказане дало привід назвати даний різновид досконалою конкуренцією.

"Недосконала" (обмежена) конкуренція репрезентується двома основними формами: монополістичною конкуренцією та олігополією. Об'єднує їх те, що на відміну від чистої конкуренції, вони дають змогу окремій фірмі впливати на ринок, використовуючи для цього ряд важелів і, насамперед, важіль ціни.

Монополістична конкуренція - це конкуренція, яка виникає між монополіями. Вона може бути в середині та міжгалузевою, а також міжнародною. На відміну від вільної конкуренції, в умовах панування монополій конкуренція контролюється та певною мірою обмежується. Ступінь обмеження конкуренції залежить від масштабів монополізації виробництва та ринку. Основною ознакою монополії є можливість фірми (монополії) впливати на ринкові ціни та розвиненість нецінової конкуренції.

Монополістична конкуренція у трактуванні сучасної зарубіжної економічної теорії - це така модель ринку, для якої властивою є відносно велика, але значно менша, ніж за умов чистої конкуренції, кількість підприємств, що випускають диференційовану продукцію. Це дає змогу порівняно легко проникати в галузь, але вимагає від фірми значних зусиль для реклами та використання торговельної марки.

Олігополія (від гр. "oligos" - незначний; "poleo" - продаю) є конкуренція, при якій декілька великих фірм монополізують виробництво та збут основної маси продукції та ведуть між собою переважно нецінову конкуренцію.

У США олігополію найчастіше утворюють чотири провідні фірми галузі, які продають на ринку до 60% всієї продукції. При цьому монополізація виробництва може досягати ще більших масштабів. Прикладом може бути автомобільна промисловість США, де три гіганти - "Дженерал моторс", "Форд" та "Крайслер" - виробляють більше 90% всієї продукції.

Отже, конкуренція - двигун економічного прогресу. Лауреат Нобелівської премії Ф.фон Хайєк говорив, що суспільство, яке покладається на конкуренцію, більш успішно, ніж інші, досягає цілей і що саме конкуренція показує, як можна ефективніше виробляти речі. У цьому, без сумніву, позитивна роль конкуренції у суспільному розвитку.

За певних обставин конкуренція здатна діяти як фактор, що руйнує виробництво та погіршує його ефективність. Не варто забувати, що суть конкуренції відповідає "жорстокій війні проти всіх". У цій "війні" використовуються такі прийоми, як підкуп, шпигунство, різноманітні заходи, що прискорюють банкрутство конкурентів тощо. Виникаючи на певній стадії концентрації та централізації виробництва й капіталу задля послаблення конкуренції, монополія стає тією силою, яка створює конкуренцію, обмежує її, стає над нею, а то й повністю зводить її нанівець. Досвід свідчить, що за певних умов монополія (включаючи державну) здатна стати важливим доповненням до конкуренції, як, у свою чергу, конкуренція може доповнювати монополію.

Монополія (від грец. "monos" - один; "poleo" - продаю) - це захоплення фізичною чи юридичною особою частини чи всього ринкового простору та встановлення на ньому свого панування. Окремі монополії з'явилися ще кілька століть тому, проте широкого поширення вони набули наприкінці ХІХ та на початку ХХ ст. У вузькому розумінні монополія означає виняткове право на володіння будь-чим або на здійснення якихось заходів.

Монополія - це підприємство чи група підприємств, яке випускає значну частку продукції даної галузі, або декількох галузей і здатне диктувати ринку ціни. Здатність диктувати ціни є найвизначальнішим критерієм монопольного утворення. Треба брати до уваги: як для контролю над акціонерним

товариством достатньо мати в одних руках 20, а то й 10% акцій, так для домінування на ринку великому підприємству вистачає виробляти 10-20% продукції. У світовій же практиці монополією вважається зосередження в одних руках 30% ринку.

Процес концентрації, централізації та усупільнення виробництва є складним і різноманітним за своїм характером та результатами. Все це знаходить своє відображення і в існуванні різних форм монополій, а також різних ступенів монополізації суспільного виробництва.

Відповідно до причин виникнення монополії бувають: природні, адміністративні та економічні.

Природна монополія виникає внаслідок об'єктивних причин.

- По-перше, вона може з'явитися у випадку, коли весь обсяг певного товару чи послуги є продуктом однієї чи кількох фірм. Конкуренція в цьому випадку неможлива або й небажана (скажімо, в енергозабезпеченні, метрополітені).
- По-друге, ця форма монополії виникає в сільському господарстві та добувних галузях промисловості.

Адміністративна монополія виникає внаслідок дії державних органів, які надають окремим фірмам виняткові права на виконання певного роду діяльності.

Економічна монополія, яка є найпоширенішою, виростає на основі закономірностей господарського розвитку.

## **1.2 Основні методи аналізу конкурентного середовища**

Ефективне дослідження конкурентного середовища передбачає використання комплексу взаємодоповнюючих методів стратегічного аналізу.

**Аналіз п'яти сил Портера** — методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена Майклом Портером у Гарвардській школі в 1979 р.

Модель, запропонована Майклом Портером у 1979 році, є базовим інструментом для стратегічного аналізу конкурентного середовища, що дає змогу визначити п'ять основних конкурентних сил :

- Внутрішньогалузева конкуренція
- Загроза входу нових конкурентів
- Загроза появи товарів-замінників
- Влада постачальників
- Влада споживачів

Внутрішньогалузева конкуренція – це складний економічний феномен, що визначає динаміку розвитку та функціонування ринкової економіки. У сучасних наукових дослідженнях це поняття розглядається як багатогранний процес змагання між підприємствами в межах однієї галузі, спрямований на досягнення найвигідніших позицій на ринку.

Теоретичні основи дослідження внутрішньогалузевої конкуренції беруть свій початок з фундаментальних праць класиків економічної думки. Зокрема, Адам Сміт розглядав конкуренцію як природний механізм саморегуляції ринку, а Йозеф Шумпетер робив акцент на її інноваційній природі. Сучасні дослідження, представлені роботами Майкла Портера, розкривають глибші механізми конкурентної взаємодії.

Сутність внутрішньогалузевої конкуренції полягає у безперервній боротьбі підприємств за обмежені економічні ресурси, споживача та ринкові можливості. Це складний динамічний процес, що характеризується високим рівнем взаємозалежності та взаємовпливу учасників ринку. Основними рушійними силами такої конкуренції є прагнення до максимізації прибутку, розширення ринкової частки та створення стійких конкурентних переваг.

Механізм внутрішньогалузевої конкуренції формується під впливом широкого спектра факторів. Структурні фактори включають кількість і потенціал конкурентів, бар'єри входу на ринок, темпи галузевого зростання та ступінь диференціації продукту. Стратегічні фактори охоплюють конкурентні

стратегії підприємств, їх інноваційну активність, маркетингову політику та якість управління.

Конкурентна боротьба реалізується за допомогою різних методів. Цінові методи передбачають маніпуляції з ціновими параметрами: зниження цін, впровадження гнучкої цінової політики, використання знижок та акційних пропозицій. Нецінові методи спрямовані на підвищення споживчої цінності продукту шляхом поліпшення його якості, розширення асортименту, поліпшення сервісу, посилення бренду та впровадження інновацій.

Внутрішньогалузева конкуренція має амбівалентний характер, породжуючи як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вона стимулює інноваційний розвиток, підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих витрат та прискорення технологічного прогресу. З іншого боку, посилення конкурентної боротьби може призводити до зменшення рентабельності, загострення суперечностей між учасниками ринку та створювати ризики банкрутства для слабших підприємств.

Стратегічні підходи до конкурентної боротьби включають широкий спектр моделей: від стратегії лідерства за витратами до складних інтегрованих маркетингових стратегій. Кожне підприємство обирає власну траєкторію конкурентної поведінки, беручи до уваги індивідуальні ресурсні можливості, ринкову кон'юнктуру та стратегічні цілі.

Узагальнюючи, внутрішньогалузева конкуренція виступає ключовим механізмом ринкового саморегулювання. Вона забезпечує ефективний розподіл економічних ресурсів, створює потужні стимули для інноваційного розвитку, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, формує динамічне конкурентне середовище.

Фірми-новачки приносять з собою свіжі можливості, прагнення здобути частку ринку, а нерідко — значні фінансові вливання. Це може призвести до зниження цін або ж збільшення витрат для фірм, які вже міцно закріпилися в галузі, що, у свою чергу, впливає на їхню прибутковість у бік зменшення.

Компанії, що входять в галузь шляхом купівлі інших фірм, нерідко застосовують свої ресурси, щоб внести корективи в ринкову обстановку.

Придбання фірми в певній галузі іншою компанією, з наміром зайняти певні позиції на ринку, однозначно потрібно розглядати як вихід на ринок, навіть якщо мова не йде про створення абсолютно нової організації. Ступінь загрози появи нового конкурента залежить від наявних бар'єрів для входу, а також від передбачуваної реакції нових гравців з боку фірм, що вже працюють в галузі. Якщо бар'єри досить високі, та/або новачок може очікувати рішучої протидії від діючих конкурентів, то ймовірність його появи на ринку буде незначною.

Економія, яка виникає внаслідок розширення виробництва, передбачає зниження витрат на кожну одиницю продукції (або на виробничу операцію чи функцію) зі збільшенням загального обсягу виробництва за визначений проміжок часу. Така економія ускладнює вхід, спонукаючи новачка або збільшувати масштаби виробництва і наражатися на відсіч з боку діючих фірм, або ж розпочинати з невеликих обсягів і зазнавати збитків. Обидва шляхи неприйнятні.

Економія, що виникає завдяки масштабу, може мати місце практично на кожній стадії бізнесу, враховуючи виробництво, закупівлі, дослідницько-конструкторську діяльність, маркетинг, обслуговування, роздрібну торгівлю та дистрибуцію.

Диференціація товару створює бар'єр, змушуючи новачків витратити значні фінансові ресурси на завоювання лояльності покупців. Такі зусилля зазвичай супроводжуються початковими збитками та втратою часу. Подібні фінансові вкладення в створення відомого бренду особливо ризиковані, тому що не виправдовуються у випадку провалу на ринку.

Потреба у значних фінансових інвестиціях для успішної конкуренції створює бар'єр, особливо якщо капітал витрачається на ризиковану чи збиткову попередню рекламу або дослідницькі роботи. Капітал може бути потрібним не

лише для виробничих приміщень, але й для підтримки лояльності клієнтів, забезпечення запасів на складі або для покриття збитків на старті.

Бар'єр може виникнути через наявність витрат на перехід, тобто одноразових витрат фірми-покупця при переході від продукту одного постачальника до продукту іншого. До витрат на перехід можуть входити вартість перепідготовки персоналу і нового додаткового обладнання, витрати часу та грошей на перевірку надійності нового постачальника, потреба в технічній допомозі з боку нового продавця, розробка нового дизайну товару або навіть матеріальні витрати, пов'язані з розривом взаємин. Якщо такі витрати на перехід значні, новачкам потрібно радикально знизити витрати або покращити якість продукції, щоб переконати покупців перейти на споживання їхнього товару.

Бар'єр може виникнути через необхідність фірми-новачка забезпечити розповсюдження свого товару. Оскільки надійні канали розподілу вже використовуються старими фірмами, нова фірма повинна переконати дистриб'юторів прийняти її товар, пропонуючи цінові знижки, спільну рекламу та інші заходи, які зменшують прибуток.

Останнім основним способом створення вхідних бар'єрів є державна політика. Уряд може обмежувати або навіть забороняти вхід в галузі, застосовуючи такі механізми, як ліцензування та обмеження доступу до сировини (наприклад, багаті на вугілля землі та місця, придатні для гірськолижного спорту). Яскравими прикладами цього є регульовані галузі, включаючи вантажні перевезення, залізниці та роздрібну торгівлю алкогольними напоями. Більш завуальовані державні обмеження на вхід – це види контролю, наприклад, стандарти забруднення повітря і води, безпечність товарів та регулювання ефективності.

Влада постачальників моделі Портера розглядає вплив постачальників на формування вартості ресурсів. Вплив залежить від кількості постачальників критичних факторів виробництва, їхньої унікальності, а також витрат, які

компанія понесе, переходячи до іншого постачальника. Чим менше постачальників у конкретній галузі, тим значніше залежить від них компанія.

Як результат, постачальник має більше важелів впливу та може збільшувати ціни на ресурси, або нав'язувати інші вигідні для себе умови співпраці. З іншого боку, велика кількість постачальників, або низькі витрати на перехід між ними, дозволяють компанії утримувати вартість факторів виробництва на низькому рівні, тим самим збільшуючи прибуток.

Основний вплив на рішення щодо купівлі визначається зовнішнім оточенням. Саме воно ліпить споживача, впливаючи на нього кількома важливими чинниками. Найпершим серед них є культура.

Культура — це поєднання матеріальних і духовних здобутків, переконань та взаємин, створених конкретним соціумом упродовж власної історії. Вона визначає моральні орієнтири, що стають складовою звичок і навичок особистості, виражаючись у щоденній діяльності, повсякденному житті, стосунках з оточуючими, а також взаємодії з об'єктами матеріальної культури.

Окрім культури, на поведінку людини впливає субкультура — релігійні, етнічні, расові, національні підгрупи в межах загальної (національної) культури. Субкультура формує систему цінностей, поглядів, позицій, що спонукають споживача надавати перевагу певним засобам масової інформації, продуктам харчування, моделям одягу, типам реклами тощо.

Покупця також формує його соціальний клас. Соціальні класи — це відносно стабільні й однорідні групи людей у суспільстві, де індивіди мають схожі інтереси, цінності, поведінку та життєвий стиль. Клас визначається професією, джерелами та рівнем прибутку, освітою. Кожен соціальний клас має свої звички та норми поведінки, коло інтересів, що, у свою чергу, визначає, які товари чи послуги людина купує, які магазини відвідує.

Кожна людина також може бути частиною референтної групи, тобто спільноти людей, яка впливає на позицію особистості, слугує зразком поведінкових стандартів, або членської групи, до якої індивід належить або прагне належати. Саме такі групи значною мірою впливають на індивіда у

питаннях купівлі звичайних товарів, предметів розкоші, а також вибору бренду товару, особливо, коли його можуть помітити та оцінити оточуючі.

Здатність покупців впливати на зниження цін, або їхня загальна влада. Цей показник залежить від кількості споживачів або клієнтів компанії, важливості кожного з них, а також від витрат на пошук нових клієнтів чи ринків збуту.

Якщо клієнтська база менша та сильніша, кожен клієнт має більше можливостей для переговорів щодо зниження цін та покращення умов співпраці. Компанія, яка має багато невеликих, незалежних клієнтів, матиме більшу свободу у встановленні цін для збільшення прибутковості.

Загроза заміників зосереджується на наявності альтернативних продуктів. Загрозу становлять товари чи послуги, які можуть замінити продукцію або сервіс компанії. Компанії, що пропонують продукти або послуги без близьких аналогів, мають більше можливостей для підвищення цін та фіксації вигідних умов. Якщо ж є замітники, клієнти можуть відмовитися від купівлі продукту компанії, що послабить її вплив.

Розуміння п'яти сил Портера та їх впливу на галузь може допомогти компанії скоригувати свою бізнес-стратегію, щоб більш ефективно використовувати наявні ресурси для отримання вищого прибутку для своїх інвесторів.

Переваги та недоліки моделі п'яти сил Портера представлені в табл.1.1.

**Таблиця 1.1. Переваги та недоліки моделі п'яти сил Портера**

Переваги	Недоліки
Стратегічне бачення галузі Допомагає компаніям зрозуміти ключові фактори, що впливають на прибутковість у конкретній галузі	Обмеження динамічністю ринку Модель є статичною і не враховує швидких змін на ринку, інновацій, цифровізації або нестабільних трендів
Універсальність Модель застосовна до будь-якої галузі або ринку, як у виробництві, так і в сфері послуг	Потребує доповнення іншими моделями Часто використовується у поєднанні з іншими методами (наприклад, SWOT, PESTEL), оскільки сама по собі дає

	обмежену картину
Визначення зовнішніх загроз і можливостей Допомагає виявити загрози з боку постачальників, покупців, нових гравців, товарів-замінників та рівня конкуренції.	Не враховує внутрішні фактори компанії Зосереджена лише на зовнішньому середовищі, не враховуючи сильні та слабкі сторони самої компанії
Підтримка стратегічного планування Сприяє ухваленню обґрунтованих рішень щодо виходу на новий ринок або зміни поточної стратегії	Суб'єктивність оцінки Аналіз може бути упередженим або неточним через суб'єктивність в оцінці сили кожного чинника
Фокус на прибутковість Модель показує, які сили знижують або підвищують прибутковість у галузі, що важливо для інвесторів і менеджерів	Ігнорує партнерства та колаборації Не бере до уваги сучасні бізнес-моделі, де конкуренти можуть бути партнерами (наприклад, у платформах чи екосистемах)

*Джерело: складено автором на основі [1]*

### 1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства — це комплексна, багатоаспектна задача, що передбачає аналіз та оцінку сукупності показників, які характеризують різні аспекти його діяльності та формують здатність до конкуренції [1].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

1. визначити управлінські цілі (стратегії виробництва, технологічного розвитку, збуту, найму персоналу, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
2. ухвалити ефективні управлінські рішення (зменшення витрат, фокусування на конкретних сегментах ринку, укладання необхідних контрактів);
3. розробити заходи для зміцнення та розвитку конкурентних переваг (впровадження інновацій, підтримка довгострокових конкурентних позицій, випередження конкурентів, освоєння нових ринків, залучення інвестицій);

4. адаптувати підприємство до змін ринкових умов для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Оцінка розвитку підприємства з точки зору його конкурентоспроможності виконується на основі двох найпоширеніших підходів — структурного та функціонального [3].

Структурний підхід базується на аналізі ринкової позиції підприємства з урахуванням ступеня монополізації галузі, концентрації виробництва і капіталу, наявності бар'єрів для нових гравців ринку, рівня диференціації продукції, можливостей технологічних інновацій та ефекту масштабу виробництва.

Функціональний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, рівня збуту та якості продукції.

Перевагою функціонального підходу є застосування груп показників, що дозволяють об'єктивно оцінити ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарські результати (продуктивність праці, фондівіддача, показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності продажу тощо), а також визначити його ринкову позицію. Водночас цей підхід не враховує такі важливі фактори, як імідж підприємства та його потенціал.

Крім того, для визначення конкурентоздатності підприємства, враховуючи аналіз стабільності його позиції на ринку галузі та здатність виробляти затребувану продукцію, застосовуються окремі кількісні індикатори: співвідношення прибутку до загальної вартості продажу (зростання цього показника вказує на збільшення рівня конкурентоспроможності); відношення загальної вартості продажу до вартості нереалізованої продукції, що відображає зміни в попиті на продукцію підприємства, а відтак і його конкурентоспроможність; співвідношення загальної вартості продажу до вартості матеріальних виробничих запасів, яке демонструє зміну обігу запасів внаслідок зміни попиту на продукцію та запаси сировини. Як правило, кожен із підходів до оцінювання конкурентоздатності розроблений не для усіх однотипних підприємств, а для одного чи двох. Залежно від мети та особи, яка

проводить оцінку конкурентоспроможності, суттєво змінюються кількість факторів, які залучаються в оцінку, їхній якісний склад і значення.

Необхідно підкреслити, що сьогодні для оцінювання конкурентоздатності підприємства використовується великий спектр методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів до дослідження конкурентоздатності підприємства. Узагальнюючи існуючі наукові праці з цього питання, всю множину методів оцінювання конкурентоздатності підприємства можна класифікувати за такими параметрами: за об'єктом оцінювання (продукції, персоналу, потенціалу); за методом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за спрямуванням формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами застосовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розробки управлінських рішень (поточні, стратегічні) [3; 4; 5]. Основні методи оцінки конкурентоздатності підприємства представлені у табл. 1.2.

**Таблиця 1.2. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Назва групи	Назва методу
Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ). Матриця і. ансоффа. Матриця Маккінсі. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. Матриця томпсона – стрікленда. SWOT-аналіз. SPACE-аналіз. STEP-аналіз.
Графічні Забезпечують наочність сприйняття	Графіки порівнянь. аналітичні графіки.

кінце- вих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	ілюстративні графіки. діаграми. картограми. картодіаграми. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індекси Грунтуються на комплексній оцінці відносних змін складників розвитку підприємства в часі, просторі або у порівнянні з еталоном, які, внаслідок існування функціональної взаємозалежності, виражені системою взаємопов'язаних показників, відповідно до принципу відображення інтегрального результату.	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. Метод інтегральної оцінки. Метод бенчмаркінгу.

## Продовження таблиці 1.2

Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	Метод різниць. Метод рангів. Метод балів. Методи експертної оцінки. Системи диференційних рівнянь.
---	--

*Джерело: складено автором на основі [ ]*

Методи, що беруть за основу аналіз порівняльних переваг, базуються на постулатах теорії міжнародного розподілу праці, згідно з якою обов'язковою умовою здобуття підприємством стабільних конкурентних позицій є відносно менші витративиробництва, аніж у конкурента. З метою оцінки конкурентоздатності підприємства за допомогою даного методу аналізують не тільки витрати виробництва, а й обсяг та норму прибутку, обсяги продажів та частку ринку. Проте конкурентні позиції визначаються не стільки кількістю,

скільки якіст виробничо-господарської діяльності та рівнем конкурентоздатності продукції.

2) Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі, згідно з якою критерієм конкурентоздатності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, що можуть бути застосовані ефективніше, ніж у конкурентів, а під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника відсутні мотиви для переходу в інший стан. Для визначення конкурентоздатності за теорією рівноваги застосовують відносні показники вартості основних та обігових фондів, розміри заробітної плати та відсоткових ставок тощо.

3) Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Головним інструментом оцінювання конкурентоздатності підприємства є зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, згідно з яким найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, де найліпше організовано роботу всіх підрозділів та служб, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів та надає можливість визначити сильні та слабкі місця одного підприємства, порівнюючи з іншим, та способи нівелювання відставання. 4) Методики, що базуються на теорії якості продукції підприємства, згідно з якими конкурентоспроможність підприємства зростає пропорційно конкурентоспроможності його продукції. Продукція зіставляється з параметрами еталонного товару. Для визначення конкурентоспроможності продукції застосовуються різноманітні маркетингові та кваліметричні підходи, більшість з яких зосереджена на знаходженні співвідношення "ціна-якість". Розрахунок показника конкурентоспроможності для кожного виду продукції здійснюється з використанням економічного та параметричного індексів конкурентоспроможності.

4) Методи, що ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора, які характеризують послідовний ланцюжок взаємозалежностей ефектів та стимулів. Тут оцінюються конкурентні переваги підприємства одного кластеру над іншим у контексті якості продукції чи надання послуг.

6) Методи оцінки конкурентної позиції, враховуючи стратегічний потенціал підприємств. За їх допомогою аналізується внутрішнє середовище підприємств для виявлення сильних сторін та можливостей для їх розвитку, що дозволяє проаналізувати окремі складові потенціалу.

7) Методи, засновані на експертних оцінках, які широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, доступ до необхідної інформації багатьох аспектів законним шляхом ускладнений. Ця група методів може не гарантувати високу точність аналізу, проте з великою ймовірністю дозволить оцінити стан окремого виробництва або малого бізнесу.

8) Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, що базуються на вивченні процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних товарів були розроблені маркетинговою організацією «Бостон консалтинг груп» та згодом застосовувалися не тільки для аналізу характеристик товарів, але й під час вивчення конкурентоспроможності «стратегічних бізнес-одиниць» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей тощо.

9) Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, націлені на розробку зведеного показника рівня конкурентоспроможності. Це реалізується через визначення наявних ресурсів підприємства, оцінку ефективності їх використання та визначення рівня його конкурентоспроможності порівняно з підприємствами тієї ж галузі та продуктової групи. Даний метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, що відображає ступінь задоволення потреб споживача та рівень ефективності виробництва.

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені в таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3. Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки;
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства;
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором на основі [ ]*

Як видно, різноманітність методів ставить перед суб'єктом господарювання завдання вибору оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не лише об'єктивно відображав реальний стан справ, але й дозволив планувати майбутню діяльність, визначити найважливіші фактори конкурентоспроможності, сформулювати правильну,

вільну від суб'єктивізму, стратегію конкурентоспроможності. До того ж, з огляду на згадані переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, слід підходити до цього питання комплексно – застосовувати систему методів для всебічної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки його господарської діяльності.

Отже, першому розділі проведено всебічний теоретико-методологічний аналіз поняття конкуренції, її форм, функцій та підходів до оцінки конкурентного середовища. Конкуренція постає як фундаментальний механізм функціонування ринкової економіки, що забезпечує саморегулювання господарських процесів, стимулює підвищення ефективності виробництва, якість продукції, впровадження інновацій та оптимальне використання ресурсів.

Розкрито історичну еволюцію конкуренції — від простого товарного виробництва до складних форм міжнародного суперництва, а також охарактеризовано внутрішньогалузеву, міжгалузеву та міжнародну конкуренцію як ключові форми економічного змагання. Значну увагу приділено моделі п'яти сил Портера, яка дозволяє глибше зрозуміти конкурентну динаміку у галузі через оцінку сили постачальників, покупців, загрози нових гравців, товарів-замінників та рівня внутрішньогалузевої боротьби.

Важливою складовою розділу є характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, розглянуто структурний та функціональний підходи, а також класифіковано методи за різними критеріями — від матричних до експертних. Визначено переваги та недоліки кожного з них, що свідчить про необхідність комплексного підходу до аналізу конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, перший розділ закладає теоретичну основу для подальшого дослідження конкурентного середовища, формує цілісне уявлення про механізми його функціонування та створює методичну базу для практичного аналізу конкурентоспроможності підприємств.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА MCDONALD'S

### 2.1 Загальна характеристика компанії McDonald's

McDonald's – світовий гравець №1 на ниві фаст-фуду, що гордо тримає лідерство у понад 100 країнах світу. Робота компанії організована на основі франчайзингу, що дає змогу розширювати бізнес і водночас підтримувати високі стандарти якості обслуговування. В Україні McDonald's присутній з 1997 року, та за понад 25 років своєї діяльності не тільки створив велику мережу ресторанів, але й пристосував глобальний підхід до специфіки українського ринку.

На старті 2024 року мережа McDonald's в Україні нараховувала більше як 100 закладів у 26 містах країни. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році компанія мусила тимчасово призупинити діяльність, але вже у вересні 2022 року почала поступово відновлювати роботу ресторанів. McDonald's була серед перших міжнародних компаній, що поновили свою роботу в умовах війни, що говорить про високий рівень корпоративної відповідальності та віри в український ринок.

**Таблиця 2.1. Ключові показники розвитку McDonald's в Україні (2021–2023)**

Показник	2021	2022	2023
Кількість ресторанів	103	83	96
Кількість міст присутності	24	17	26
Обсяг чистого доходу, млн грн	7 934	5 213	9 285
Чистий прибуток, млн грн	820	-412	618
Інвестиції, млн грн	540	310	590

*Джерело: складено автором на основі []*

Компанія неухильно дотримується найвищих вимог щодо безпеки, обслуговування та якості виробленої продукції. Суттєво підкреслити, що понад 70% складників для МакДональдз Україна постачають українські виробники,

що, безумовно, позитивно впливає на розвиток вітчизняного аграрного сектору та харчової промисловості. Впродовж 2023 року McDonald's Україна продовжив плідну співпрацю з вітчизняними постачальниками, серед яких ТОВ "Глобино", ТОВ "Чумак", ПрАТ "Кулиничі", що позитивно впливає на імпортозаміщення та стабільний розвиток внутрішнього ринку.

Технологічні новації та цифровізація McDonald's в Україні рішуче інтегрує цифрові рішення, що гарантують максимальну зручність для відвідувачів та ефективність для бізнесу. З 2020 року компанія систематично модернізує заклади до формату Experience of the Future (EOTF), який передбачає:

1. Термінали самообслуговування для швидкого та зручного оформлення замовлень;
2. Мобільний додаток McDonald's UA, що дає можливість робити попередні замовлення, оплачувати онлайн та брати участь у програмі лояльності;
3. Кіоски замовлень із безконтактною оплатою, інтегровані з персональними знижками;
4. Цифрові меню (Digital Menu Boards), які динамічно адаптують контент залежно від часу доби, сезонності або активних акцій.

**Таблиця 2.2. Розвиток цифрових технологій в McDonald's Україна**

Рік	Частка ресторанів з терміналами, %	Кількість завантажень додатку, млн	Обсяг онлайн-замовлень, млн грн
2021	65%	1,8	843
2022	72%	2,4	1 310
2023	85%	3,1	2 065

*Джерело: складено автором на основі []*

Ці нововведення дали змогу фірмі суттєво пришвидшити сервіс, послабити навантаження на касирів та вдосконалити індивідуальний підхід до кожного покупця. Збільшення популярності мобільного додатку теж стало

новим каналом зв'язку, де клієнти мають доступ до ексклюзивних акційних пропозицій.

McDonald's в Україні неухильно впроваджує стратегію підтримки вітчизняного виробництва та посилення місцевих логістичних мереж. У нинішніх реаліях це стає надзвичайно актуальним, адже дає змогу не тільки гарантувати безперебійність постачання в часи криз, а й позитивно впливати на стабілізацію економіки. Значна частина продуктів, які використовуються в українських ресторанах McDonald's, надходить від місцевих постачальників — м'ясо, булочки, соуси, картопля та безалкогольні напої вироблені в Україні. Це створює тисячі робочих місць у пов'язаних галузях та сприяє розвитку вітчизняного аграрного й харчового секторів. Основні товари, що постачаються до McDonald's та їх постачальники представлені в табл.2.3.

**Таблиця 2.3. Структура локального постачання McDonald's Україна у 2023 році**

Категорія продукції	Частка постачання з України, %	Основні постачальники	Область виробництва
М'ясо (яловичина, курятина)	100%	ТОВ «Глобіно», МХП	Полтавська, Черкаська
Картопля фрі	100%	ТОВ «Агріко Україна»	Київська, Вінницька
Булочки	90%	ПрАТ «Кулиничі»	Харківська, Київська
Напої (вода, соки, кола)	85%	Соса-Cola НВС Україна	Київська
Соуси, кетчупи	75%	ТОВ «Чумак», ТОВ «Горчин»	Кіровоградська, Волинська
Паперова упаковка	100%	ТОВ «Інтерпак», ТОВ «Тетрапак»	Львівська, Київська

*Джерело: складено автором на основі [ ]*

Такий підхід наділяє компанію гнучкістю, сприяє зменшенню логістичних витрат та посилює довіру клієнтів до бренду, який виявляє відповідальність не лише на світовій арені, але й на теренах країни. Постійне включення нових українських постачальників до ланцюга поставок підкреслює, що McDonald's не сприймає Україну як тимчасовий майданчик – навпаки, тут будується довгострокова стратегічна присутність, що базується на принципах взаємної вигоди та сталого зростання.

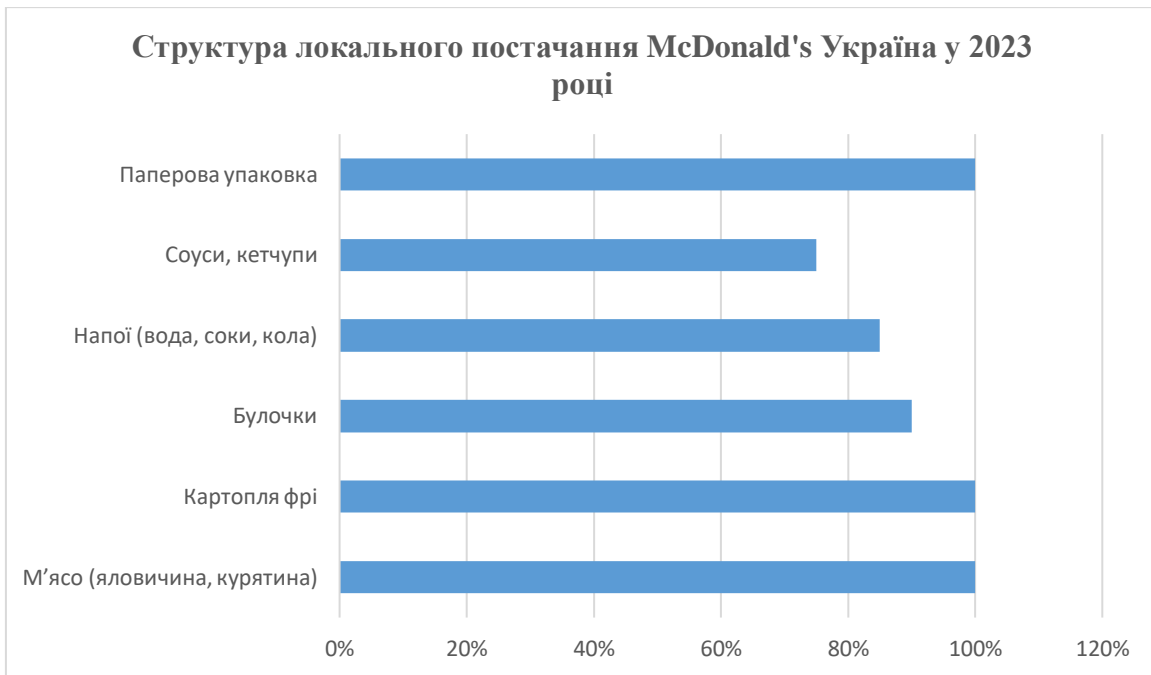


Рисунок 2.1. Структура локального постачання McDonald's Україна у 2023 році

*Джерело: побудовано автором за даними []*

Нижче представлена діаграма, яка візуалізує локалізацію постачання продукції McDonald's Україна у 2023 році. Вона наочно показує високий рівень залучення українських виробників у ключових товарних категоріях.

Попри велику кількість викликів, спричинених війною, McDonald's продемонстрував вражаючу витривалість та здатність адаптуватися, зберігаючи стратегічний наголос на довгостроковому розвитку в Україні. У 2022 році, після кількох місяців зупинення діяльності через загрози безпеки, компанія відновила роботу, відкривши перші ресторани у Києві. Це рішення стало важливим символом підтримки українського суспільства та ринку загалом. Разом з тим McDonald's не тільки повернувся до операційної діяльності, а й активізував інвестиції в інфраструктуру, логістику та цифрові сервіси.

Високий рівень локалізації бізнесу виявився визначальним чинником стабільності компанії. Завдяки налагодженим зв'язкам з українськими виробниками та постачальниками, понад 70% сировини та продукції McDonald's в Україні мають вітчизняне походження. Це дало змогу не тільки уникнути значних перебоїв у постачанні, а й підтримати суміжні галузі в

найскладніші періоди економічної нестабільності. До того ж, саме завдяки локалізації компанія змогла зберегти цінову доступність продуктів, не втрачаючи при цьому в якості.

**Таблиця 2.4. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності**

№ з/п	Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %
1	Вартість активів станом на початок року (ф.1, р.1300 АБ)	3500000	3700000	3200000	-300000	-8,57
2	Вартість активів станом на кінець року (ф.1, р.1300 АБ)	3700000	3200000	3900000	200000	5,41
3	Чистий прибуток або чистий збиток підприємства (ф.2, р.2350 або 2355)	1000000	-2100000	1300000	300000	30
4	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ф.2, р.2000)	11100000	3300000	12900000	1800000	16,22
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (ф.2, р.2050)	7500000	2900000	8600000	1100000	14,67
6	Адміністративні витрати (ф.2, р.2130)	1200000	1100000	1500000	300000	25
7	Витрати на збут (ф.2, р.2150)	800000	700000	900000	100000	12,5
8	Прибуток від реалізації продукції (прибуток від основної операційної діяльності)	1600000	-1400000	1900000	300000	18,75
9	Рентабельність продукції (р.8 / р.4)	0,1441	-0,4242	0,1473	0,0032	2,22
10	Середньорічна вартість активів (р.1+р.2)/2	3600000	3450000	3550000	-50000	-1,39
11	Рентабельність активів (р.3/р.10)	0,2778	-0,6087	0,3662	0,0884	31,82
12	Затрати основної операційної діяльності (р.5+р.6+р.7)	9500000	4700000	11000000	1500000	15,79
13	Затратомісткість продукції (товарів, робіт, послуг) (р.12/р.4)	0,8559	1,4242	0,8527	-0,0032	-0,37
14	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості	8000	6000	8500	500	6,25
15	Показник рентабельності праці (р.8 x1000/р.14)	200000	-233333	223529,4	23529,41	11,76

*Джерело: складено автором на основі [ ]*

Компанія продемонструвала високу стійкість та здатність до відновлення після складного періоду 2022 року, який був позначений значним негативним впливом зовнішніх факторів, зокрема повномасштабним вторгненням.

Основні позитивні тенденції:

- Відновлення прибутковості: У 2023 році компанія повернулася до прибутковості, демонструючи значне зростання чистого прибутку та прибутку від реалізації продукції.
- Зростання доходів: Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році досяг найвищого значення за аналізований період, що свідчить про відновлення та зростання обсягів продажів.
- Адаптація до умов: Компанія успішно адаптувалася до нових економічних та операційних умов, що дозволило їй відновити та зміцнити свої позиції на ринку.
- Зростання активів: Не дивлячись на падіння в 2022, компанія в 2023 році збільшила вартість активів.

Окремої уваги заслуговує екологічна трансформація McDonald's в Україні. У відповідь на глобальні кліматичні виклики компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку: від переходу на повністю паперову упаковку до впровадження систем енергозбереження та сортування відходів. Зокрема, нові ресторани будуються за енергоефективними стандартами, а на багатьох об'єктах встановлено системи збору дощової води та автоматичного регулювання освітлення.

Цифровізація стала ще одним ключовим напрямом розвитку. Більшість ресторанів McDonald's вже працюють у форматі Experience of the Future – з сенсорними терміналами, мобільними додатками та інтеграцією CRM-систем. Користувачі активно долучаються до програми лояльності через додаток McDonald's UA, що сприяє зростанню повторних візитів, глибшому персоналізованому маркетингу та оптимізації обслуговування клієнтів.

Незважаючи на обмеження, пов'язані з ризиками безпеки та енергетичними кризами, компанія не згортає присутність, а навпаки – розширює її. У 2023 році відкрито нові заклади в Черкасах, Чернівцях та Івано-Франківську. Продовжено ініціативи з підтримки громадянського суспільства, зокрема програма «Безпечний простір», яка передбачає створення спеціально обладнаних зон у ресторанах для укриття під час повітряної тривоги, а також

благодійні кампанії спільно з фондом Рональда Макдональда, що підтримує родини з важкохворими дітьми.

Таким чином, діяльність McDonald's в Україні за останні три роки демонструє унікальне поєднання гнучкості, соціальної відповідальності та стратегічного бачення. Компанія не тільки зберегла ринкові позиції в умовах кризи, але й вийшла на новий рівень – технологічний, екологічний та організаційний. Це підтверджує, що McDonald's в Україні – не просто заклад харчування, а повноцінна економічна та соціальна інституція, здатна реагувати на виклики часу й адаптуватися до складних умов, залишаючись взірцем міжнародної корпоративної моделі.

## **2.2 Основні конкуренти McDonald's на ринках**

В умовах сучасного глобалізованого світу дослідження конкурентного середовища стає необхідним елементом стратегічного управління будь-яким підприємством, що прагне зберегти та розширити свої ринкові позиції. Для компанії McDonald's, яка функціонує в умовах жорсткої конкуренції на ринку швидкого харчування, такий аналіз є особливо актуальним. Питання вивчення конкурентного поля охоплює не лише глобальні тенденції, а й особливості регіонального та локального рівнів, адже саме тут проявляються унікальні виклики і можливості для розвитку. У цьому контексті важливо систематизувати знання про конкурентів McDonald's, що дозволить глибше зрозуміти сильні й слабкі сторони його конкурентів, виявити ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, та сформулювати практичні рекомендації щодо посилення позицій бренду в умовах посилення конкурентного тиску як в Україні, так і в окремих її регіонах.

### **1. Глобальні конкуренти McDonald's**

У глобальному масштабі McDonald's стикається з багатьма сильними конкурентами, що охоплюють різні сегменти ринку швидкого харчування. Конкуренція виходить за межі лише «бургерного» сегменту, охоплюючи

курятину, каву, сніданки, десерти та навіть здорове харчування. Основними конкурентами McDonald's є не тільки інші міжнародні мережі фаст-фуду, але й мережі fast-casual та мережі, що спеціалізуються на окремих категоріях продуктів.

**Burger King** – є одним із найближчих конкурентів McDonald's у сегменті бургерів. Компанія активно використовує агресивні рекламні кампанії, часто спрямовані проти McDonald's, і має глобальну присутність. Burger King відомий гнучкістю у впровадженні нових продуктів та адаптації меню до локальних ринків.

**KFC** – спеціалізується на продуктах із курятини, що дозволяє йому займати окрему нішу в ринку фаст-фуду. Бренд активно розвиває технологічні інновації (мобільні додатки, програми лояльності) та адаптує меню до регіональних особливостей, включаючи спеції, гарніри та напої.

**Subway** – зосереджений на ринку сендвічів, пропонуючи кастомізовані рішення та орієнтуючись на прихильників більш здорового харчування. Це дозволяє бренду залучати споживачів, які шукають альтернативу смаженій їжі, а також тих, хто дотримується спеціальних дієт.

**Starbucks** – хоча не є прямим конкурентом у традиційному розумінні фаст-фуду, Starbucks активно конкурує з McDonald's у сфері сніданків, напоїв і атмосфери для перебування. Starbucks пропонує преміальний досвід, який приваблює іншу цільову аудиторію – офісних працівників, фрилансерів, студентів.

**Chick-fil-A** – одна з найшвидше зростаючих мереж у США, відома якістю обслуговування та високим рівнем клієнтської лояльності. Спеціалізується на продуктах із курятини, що створює безпосередню конкуренцію KFC і McDonald's на певних ринках.

**Jollibee** – філіппінський бренд, що активно розширює свою присутність у США, Європі та Близькому Сході. Компанія орієнтується на етнічні смаки, пропонуючи меню, адаптоване до азіатської кухні.

**Shake Shack, Five Guys, Chipotle** – представники fast-casual сегменту, що пропонують вищу якість інгредієнтів і персоналізовані страви. Вони приваблюють більш вимогливу до якості їжі аудиторію, і хоча мають вищі ціни, формують небезпечну тенденцію до відтоку клієнтів із традиційного fast-food.

Таким чином, конкуренція для McDonald's є багатовекторною: з одного боку – масові бренди з аналогічним асортиментом, з іншого – спеціалізовані або преміальні формати, які пропонують диференційований досвід. Для збереження конкурентних позицій McDonald's продовжує впроваджувати цифрові рішення, локалізувати меню та інвестувати в брендову лояльність. Світовий ринок фаст-фуду є надзвичайно динамічним і представлений великою кількістю міжнародних гравців. Серед основних конкурентів **McDonald's на глобальному рівні слід виокремити:**

- **Burger King** – головний конкурент у сегменті бургерів з понад 19 000 ресторанів у світі;
- **KFC** – сильний гравець у сегменті курятини, представлений у понад 150 країнах світу з більш ніж 30 000 закладів;
- **Subway** – спеціалізується на сендвічах та салатах, має понад 37 000 ресторанів по всьому світу;
- **Starbucks** – найбільший у світі кавовий бренд, який також активно конкурує в сегменті сніданків і десертів;
- **Chick-fil-A, Wendy's, Jollibee** – потужні регіональні конкуренти з унікальними форматами.

**Таблиця 2.5. Топ-5 глобальних рестораних мереж**

Компанія	Кількість закладів (2023)	Основний сегмент	Ринок	Переваги
McDonald's	41 800	Бургери, картопля	Глобальний	Масштаб, впізнаваність, цифровізація
KFC	30 000	Курятина	Глобальний	Спеціалізація, унікальний рецепт
Burger King	19 400	Бургери	Глобальний	Агресивний маркетинг

Subway	37 000	Сендвічі, салати	Глобальний	Індивідуальне меню
Starbucks	36 000	Кава, сніданки	Глобальний	Преміум-позиціонування

*Джерело: складено автором на основі [1]*

Глобальна конкуренція зумовлює необхідність постійного впровадження інновацій. McDonald's відповідає на виклики ринку за допомогою формату Experience of the Future, мобільного додатку, доставки та модернізації меню з урахуванням локальних смаків.

За останні три роки McDonald's засвідчив стабільність та здатність пристосовуватися до фінансових викликів, успішно реагуючи на ринкові коливання та долаючи вплив пандемії. 2021 рік ознаменувався впевненим відновленням після епідемії COVID-19. Виручка досягла 23,223 мільярда доларів США, що на понад 20% перевищило показники 2020 року. Зростання стало наслідком збільшення відвідуваності ресторанів та активної експансії цифрових каналів продажів. Чистий прибуток у 2021 році становив 7,545 мільярда доларів, що також стало найвищим показником компанії після кризи.

2022 рік виявився менш сприятливим з точки зору прибутковості. Хоча виручка залишилася на стабільному рівні – 23,183 мільярда доларів – чистий прибуток скоротився до 6,177 мільярда. Причиною цього зниження стали позапланові витрати, зокрема, пов'язані із припиненням діяльності в Росії, компенсаційні податкові виплати у Франції, та зростання витрат на логістику й операційну діяльність у зв'язку зі змінами глобальних ланцюгів постачання. Операційний дохід також зменшився, що відображає вплив зовнішніх факторів на бізнес-модель McDonald's.

Втім, 2023 рік приніс нову хвилю відновлення. Виручка збільшилася до 25,494 мільярда доларів, демонструючи зростання майже на 10% порівняно з попереднім роком. Разом з тим, чистий прибуток піднявся до 8,469 мільярда доларів – це на 37% більше, ніж у 2022 році. Такий результат зумовлений поступовою нормалізацією операційних процесів, вдосконаленням стратегій

ціноутворення та підвищенням ефективності цифрових платформ. McDonald's також продовжує оптимізувати відносини з франчайзі, що сприяє зменшенню адміністративних витрат та підвищенню операційної маржі.

Показники рентабельності підтверджують високу ефективність бізнесу. Операційна маржа у 2023 році досягла 45,7%, а чистий прибуток перевищив 33% від виручки. Для індустрії швидкого харчування ці показники надзвичайно високі та свідчать про конкурентоспроможність McDonald's в умовах інфляційного тиску та зміни споживчих звичок.

**Таблиця 2.6. Основні фінансові показники McDonald's у 2021–2023 роках**

Показник	2021	2022	2023
Виторг, млрд дол. США	23,223	23,183	25,494
Операційний дохід, млрд \$	10,356	9,371	11,647
Чистий прибуток, млрд \$	7,545	6,177	8,469
Операційна маржа (%)	44,6 %	40,4 %	45,7 %
Рентабельність чистого прибутку (%)	32,5 %	26,6 %	33,2 %

Отже, фінансові показники за остані роки свідчать про те, що McDonald's не просто утримує першість серед конкурентів, а й володіє значним запасом міцності, що дозволяє компанії вкладати кошти у: розробку інноваційних продуктів, цифрові платформи, розширення присутності в регіонах та маркетингову стратегію, зокрема, на українському ринку.



### Рисунок 2.3. Динаміка чистого прибутку McDonald's в Україні (2021-2023)

Джерело: побудовано автором за даними []

## 2. Конкуренти в Україні

Конкурентне середовище в Україні для McDonald's формується не лише на основі присутності міжнародних брендів, але й під впливом швидко зростаючих національних гравців, які чітко сегментують ринок за типами продуктів, ціною та рівнем обслуговування. Одним із найвпливовіших конкурентів McDonald's в Україні є мережа ресторанів швидкого харчування KFC, яка вже має розгалужену мережу та активно адаптує свою бізнес-модель до умов вітчизняного ринку. Цей бренд, спеціалізуючись на курятині, використовує популярність смаженого м'яса серед українських споживачів як свою основну конкурентну перевагу. KFC активно впроваджує цифрові рішення, програми лояльності та адаптоване меню, враховуючи локальні гастрономічні вподобання. Особливий акцент робиться на розвитку доставки й обслуговування через мобільний додаток, що дозволяє залучити молодь і офісну аудиторію. За оцінками відкритих джерел, бренд KFC в Україні обслуговує тисячі відвідувачів щодня, а в середньому по країні має більше ніж 60 закладів, що забезпечують стабільну виручку для франчайзингової компанії, яка його представляє.

**Таблиця 2.7. Порівняльний зведений аналіз**

Показник	KFC Україна	Lviv Croissants (LC)
Кількість локацій	60 у 12 містах	155 (148 в Україні)
Виторг	Частина \$2,83 млрд глобально	1 млрд грн у 2022
Середній чек/прибуток	Неофіційно — середній фаст-фуд чек	130 грн/чек, маржа 20%, прибуток до 250 000 грн/міс
Формат/сегмент	Фаст-фуд (курка)	Сніданки, випічка (premium casual)
Цільова аудиторія	Швидкий обід, доставка	Ранкові сніданки, «кава + круасан»
Стратегія	Розвиток delivery, акцій, loyalty	Франчайзинг, якість, локації

Не менш серйозну конкуренцію McDonald's становить національний бренд «Львівські круасани», що займає дещо іншу нішу – сніданково-кавовий

casual-сегмент. Його особливістю є поєднання авторської випічки та свіжості продуктів з атмосферою преміального обслуговування, що приваблює як офісних працівників, так і молоду аудиторію. Ця мережа, за кілька років, стала одним із лідерів франчайзингового розвитку в Україні. Завдяки стабільному зростанню кількості закладів, що перевищило 150, і високій маржинальності, компанія змогла зафіксувати виторг понад 1 мільярд гривень у 2022 році. Операційна модель дозволяє досягати швидкої окупності точок, а також гнучко реагувати на зміни попиту. На відміну від McDonald's, ця мережа не орієнтується на масове споживання, а пропонує персоніфікований продукт з акцентом на якість і стиль.

У такому конкурентному ландшафті McDonald's змушений шукати баланс між масштабністю і швидкістю обслуговування, з одного боку, та необхідністю оновлення меню й сервісу відповідно до змін споживчої поведінки, з іншого. Український ринок швидкого харчування стає дедалі складнішим і вимагає від міжнародних брендів глибокого розуміння локальних умов, адаптивності та постійного вдосконалення. На українському ринку основними конкурентами McDonald's є:

- **КФС Україна** – має активну присутність у більшості обласних центрів;
- **Львівські круасани** – мережа кафе з власним форматом, орієнтованим на випічку, каву та сніданки;
- **Локальні мережі** – наприклад, «ChickenHut», «Mafia», мережі з шаурмою та кав'ярні швидкого харчування.

**Таблиця 2.8. Характеристика основних гравців ринку швидкого харчування**

Компанія	Міста присутності	Основний продукт	Позиціонування	Унікальні особливості
McDonald's	26	Бургери, напої	Якість, швидкість, лояльність	Локалізація виробництва
KFC	22	Курятина,	Доступність, знижки	Меню на основі

		фрі		курятини
Львівські круасани	30+	Круасани, кава	Преміальний casual	Свіжоспечена випічка, авторський стиль
ChickenHut	10+	Курка, кебаби	Місцевий гравець	Локальна адаптація меню

McDonald's в Україні має стратегічну перевагу за рахунок глибокої локалізації – понад 70% постачальників є українськими. Це дозволяє не лише зменшувати логістичні витрати, а й підвищувати лояльність споживачів.

### 3. Локальні конкуренти (м. Черкаси)

У місті Черкаси конкуренція в сегменті швидкого харчування представлена досить різноманітно. McDonald's, будучи частиною глобальної мережі, зберігає провідні позиції завдяки впізнаваності бренду, ефективній бізнес-моделі та високому рівню автоматизації обслуговування. Його заклади, розташовані в центральних частинах міста та торговельно-розважальних центрах, приваблюють широку аудиторію, зокрема молодь, родини з дітьми та туристів. Проте, навіть за таких умов, McDonald's не є монополістом і змушений змагатися з потужними конкурентами.

Одним із таких є мережа KFC, яка має схожу бізнес-модель і цінову політику. Заклади цієї мережі, також розташовані у зручних точках міста, зокрема поблизу зупинок громадського транспорту, пропонують альтернативне меню на основі страв із курятини. KFC активно залучає споживачів акційними пропозиціями, швидкою доставкою та системою знижок. Концепція меню орієнтована на інший смаковий профіль, що дозволяє охопити додаткову частину ринку.

Ще одним впливовим гравцем на локальному ринку є «Львівські круасани». Їхній заклад у Черкасах вирізняється атмосферністю, якістю обслуговування і позиціонуванням як місце для сніданків або неквапливого відпочинку за кавою. Це кафе відвідує аудиторія, що цінує комфорт, натуральність інгредієнтів і нестандартний підхід до подачі страв. У цьому

полягає ключова відмінність від McDonald's, адже концепція «Львівських круасанів» менш орієнтована на швидкість, натомість акцентує увагу на емоційному та смаковому досвіді.

**Таблиця 2.9. Цільва аудиторія**

Показник	McDonald's	KFC	Львівські круасани	StreetFood
Цільова аудиторія	Широка, сімейна	Молодь, офісні	Молодь, студенти	Студенти, робітники
Формат обслуговування	Швидке, self-service	Швидке + доставка	Обслуговування в залі	Через вікно/прилавок
Атмосфера	Мінімалістична	Функціональна	Затишна, сучасна	Вулична, проста
Конкурентна перевага	Масштаб, впізнаваність	Знижки, курка	Унікальний продукт	Ціна, доступність
Слабка сторона	Висока стандартизація	Меню обмежене	Повільніше обслуговування	Низька якість, обмежений вибір

Водночас на ринку присутні й місцеві точки швидкого харчування, такі як «StreetFood» і «DonerKing», що спеціалізуються на стравах на кшталт шаурми, хот-догів, піци. Їхньою перевагою є доступна ціна, простота обслуговування та географічна близькість до районних масивів. Незважаючи на обмеженість асортименту, ці заклади користуються стабільним попитом серед студентів, працівників з невисоким рівнем доходу та тих, хто шукає швидкий перекус поблизу місця проживання чи роботи.

Таким чином, на прикладі міста Черкаси можна спостерігати типовий для середнього українського міста конкурентний ландшафт, у якому McDonald's взаємодіє з іншими міжнародними брендами, національними мережами та локальними ініціативами. Це вимагає від компанії гнучкості у формуванні цінової політики, адаптації сервісу та підтримки брендової переваги через безперервне оновлення пропозиції та вдосконалення клієнтського досвіду.

McDonald's на світовому та українському рівнях стикається з конкуренцією різного масштабу. У глобальному вимірі основна боротьба точиться за долю ринку та інноваційні рішення. На українському рівні важливою конкурентною перевагою є локалізація постачання, розвиток цифрових каналів обслуговування та стійкість бренду. Водночас на локальних

ринках, таких як Черкаси, конкуренція формується між глобальними брендами та місцевими гравцями, зокрема такими, як KFC та Львівські круасани, що вимагає гнучкого підходу, адаптації меню, персоналізації сервісу та зміцнення брендової лояльності.

### **2.3. Аналіз конкурентного середовища McDonald's**

У сучасному ринковому просторі конкуренція відіграє роль не тільки стимулу для розвитку, але й критичного тесту для життєздатності бізнесів. Розглядаючи діяльність McDonald's на українському ринку, бачимо, що конкурентне середовище не лише диктує умови для виживання, але й сприяє ефективному росту, оптимізації процесів та впровадженню інновацій. В умовах війни та змін у споживчих звичках, аналіз McDonald's з позиції конкуренції стає надзвичайно важливим для адаптації до нових реалій.

Розвиток конкуренції у сфері фаст-фуду в Україні супроводжується появою нових гравців, збільшенням вимог клієнтів до якості обслуговування, а також розширенням каналів продажів. Конкуренція відчутна не тільки в цінах, але й у сфері технологій, логістики, роботи з персоналом та іміджу. У такому контексті McDonald's постає як гравець, котрий, з одного боку, має значний досвід та сформовану бізнес-модель, а з іншого – вимушений постійно змінюватися під тиском динамічних ринкових умов.

Наявність потужної корпоративної структури дає можливість компанії ефективно реагувати на зміни у конкурентному середовищі. Разом з тим, активність конкурентів, зокрема KFC, Burger King, а також місцевих мереж швидкого харчування, збільшує тиск на позицію McDonald's на ринку. Посилення конкуренції також пов'язане з розширенням впливу dark kitchen-платформ та мобільних сервісів доставки їжі, які змінюють усталену ієрархію постачання та споживання.

Для глибшого аналізу конкурентної позиції McDonald's в Україні варто застосувати стратегічну аналітичну модель, зокрема модель п'яти сил

конкуренції Майкла Портера. Застосування цього інструменту дає можливість не лише систематизувати впливові ринкові чинники, але й виявити ключові фактори стратегічного напруження, що чинять зовнішній тиск на компанію.

Відповідно до аналізу, інтенсивність конкуренції всередині фаст-фуд сектору характеризується високим рівнем насиченості. Це обумовлено як присутністю великої кількості міжнародних брендів, так і активним розширенням регіональних гравців. Останні мають певні переваги, такі як краща адаптація до місцевих смаків, менші операційні витрати та більш гнучкі цінові стратегії. У таблиці 2.10 представлено порівняльні характеристики McDonald's та його основних конкурентів за ключовими параметрами.

**Таблиця 2.10. Порівняльна характеристика McDonald's, KFC та «Львівські круасани» за вибраними параметрами**

Параметр	McDonald's	KFC	Львівські круасани
Охоплення території	26 міст	23 міста	17 міст
Частка локального постачання (%)	>70	40	90
Кількість точок у 2023 р.	96	102	58
Рівень цифровізації процесів	Високий (85% з EOTF-форматом)	Середній	Низький
Середній чек (грн)	120	125	110
Основний канал продажу	Мобільний додаток + каса	Каса + Glovo	Каса

В умовах зростаючої конкуренції, стратегічне впровадження інновацій стає ключовим фактором успіху. Інновації дають можливість компаніям не тільки утримувати поточних клієнтів, але й залучати нових, покращуючи зручність сервісу, швидкість обслуговування та реагування на зміни на ринку. McDonald's в Україні активно інвестує в цифрову трансформацію свого бізнесу,

що передбачає модернізацію ресторанів до формату EOTF (Experience of the Future). Цей формат передбачає використання терміналів самообслуговування, цифрових меню, інтеграцію мобільного додатку та впровадження персоналізованих сервісів.

Аналіз даних за 2023 рік демонструє позитивну динаміку. Більше 85% ресторанів McDonald's в Україні були оснащені терміналами самообслуговування, що призвело до скорочення середнього часу обслуговування на 22% порівняно з попереднім роком. Одночасно, середній чек у цих ресторанах збільшився на 7–9%, що є результатом ефективного представлення акційних пропозицій та крос-продажів через цифрові платформи. Мобільний додаток компанії завантажили понад 3,1 мільйона разів, а кількість активних користувачів, які оформлювали замовлення щонайменше раз на місяць, зросла на 28%. Це свідчить про перехід від традиційних кас до онлайн-каналів як основного способу взаємодії з клієнтами.

Детальні результати інтеграції цифрових технологій представлені в таблиці 2.11.

**Таблиця 2.11. Основні результати цифровізації McDonald's в Україні у 2021–2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023	Приріст за період (%)
Частка ресторанів з кіосками (%)	65	72	85	+20
Завантажень мобільного додатку (млн)	1,8	2,4	3,1	+72,2
Обсяг онлайн-замовлень (млн грн)	843	1 310	2 065	+145

Отже, цифрова стратегія McDonald's чітко демонструє курс на довготривале технологічне переоснащення бізнес-процесів, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах значних зовнішніх викликів.

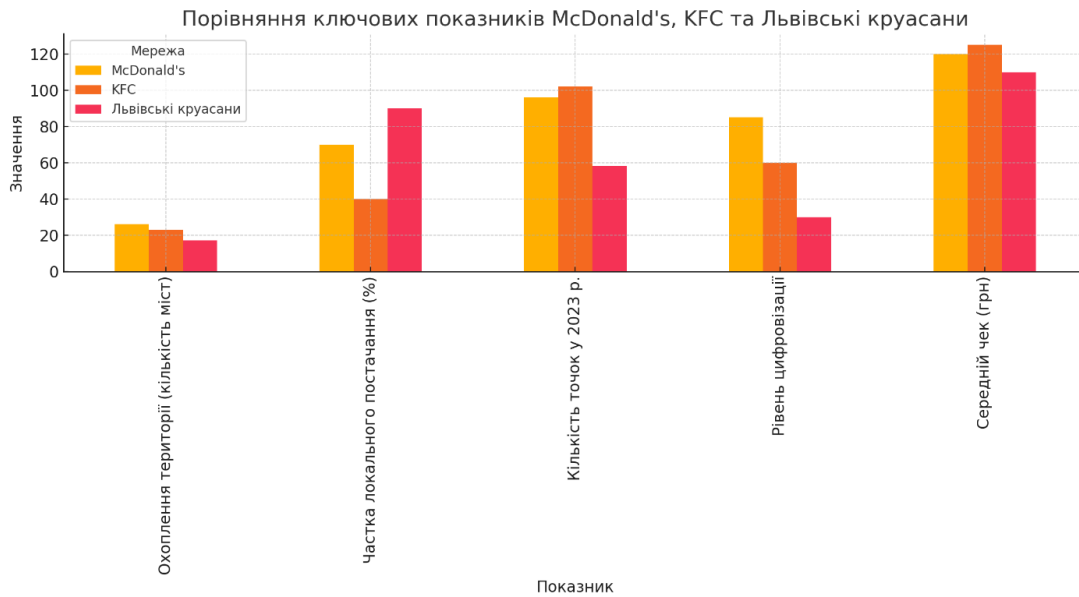


Рисунок 2.4. Порівняння ключових показників McDonald's, KFC та Львівські круасани

Джерело: побудовано автором за даними []

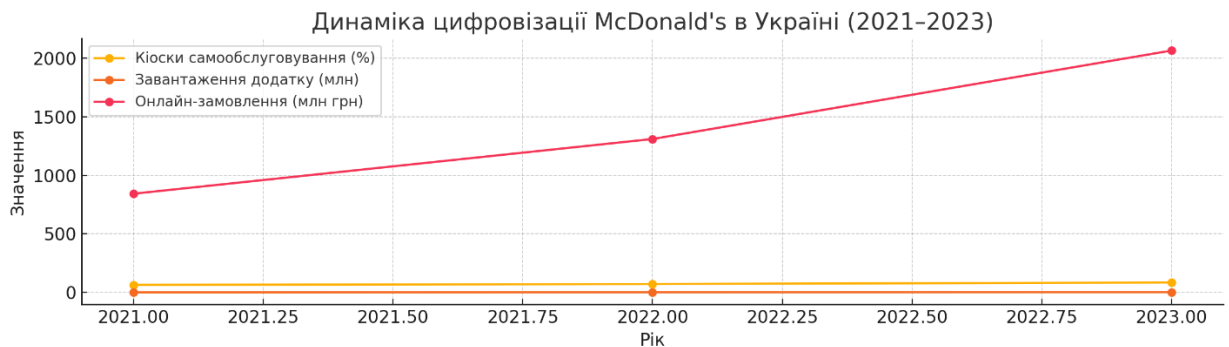


Рисунок 2.5. Порівняння ключових показників McDonald's, KFC та Львівські круасани

Джерело: побудовано автором за даними []

Паралельно з технічною модернізацією, McDonald's в Україні активно впроваджує екологічну відповідальність. Відповідаючи на глобальні екологічні зміни, компанія переходить на енергозберігаючі технології, реалізовує системи утилізації відходів, сортування сміття та скорочує використання пластику. З 2022 року McDonald's замінив пластикові соломинки на паперові в усіх своїх українських ресторанах, а також впровадив на 100% паперову упаковку для

більшості продуктів. Ці заходи не лише підвищують рівень довіри клієнтів, а й узгоджуються із загальною стратегією сталого розвитку корпорації.

Варто відзначити, що екологічна трансформація бізнесу - це не лише відповідь на потреби суспільства, але й важливий фактор конкурентоспроможності. Згідно з результатами маркетингового дослідження, проведеного Kantar у 2023 році, понад 68% українських споживачів звертають увагу на екологічний аспект продукту, а 42% готові надавати перевагу закладам, які дотримуються принципів "зеленого" споживання. Таким чином, екологічні ініціативи McDonald's сприяють формуванню стійкої конкурентної переваги у свідомому сегменті клієнтів, особливо серед молоді.

Іншим важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність McDonald's, є співпраця з українськими постачальниками. У 2023 році понад 70% продуктів, які використовуються в українських ресторанах McDonald's, мали локальне походження. Це дозволило не тільки зменшити логістичні витрати, а й забезпечити стабільність постачання в умовах кризи, спричиненої війною. У співпраці беруть участь такі виробники як ТОВ «Глобіно», ПрАТ «Кулиничі», ТОВ «Чумак», Соса-Сола НВС Україна. Завдяки цим партнерствам компанія зміцнює свої позиції як соціально відповідального гравця, який підтримує національну економіку.

Локалізація поставок також дозволяє McDonald's забезпечувати стабільний контроль якості продукції. Показники стабільності поставок та своєчасності виконання замовлень від вітчизняних партнерів у 2023 році досягли 96%, що є одним з найвищих показників у галузі. У свою чергу, ці показники сприяють зменшенню ризиків перебоїв у роботі ресторанів, особливо в умовах військового часу та періодичних проблем у логістичних ланцюгах.

У наступній, заключній частині підрозділу 2.3 буде розглянуто поведінкові аспекти споживачів, соціально-культурні чинники, а також буде проведено підсумкову аналітичну оцінку поточної позиції McDonald's у

конкурентному середовищі з обґрунтуванням перспектив подальшого стратегічного розвитку.

Подальше дослідження конкурентоспроможності McDonald's потребує зосередження на споживчій поведінці, яка є результатом переплетіння різноманітних факторів: соціально-культурних, економічних та психологічних. Саме ці фактори в українських реаліях істотно впливають на успіх або ж провал стратегій у сфері громадського харчування.

У процесі адаптації до умов воєнного часу споживачі стали більш вимогливими до таких аспектів, як швидкість обслуговування, легкість доступу, безпека середовища, можливість безконтактної оплати та суворе дотримання гігієнічних норм. Усе це безпосередньо впливає на вибір між McDonald's та його конкурентами. Бренд, який пропонує комплексне поєднання технологій, якості обслуговування, етичності та ефективної логістики, перемагає не лише в економічному, але й у психологічному сенсі — через відчуття передбачуваності та комфорту для відвідувачів.

Окремо варто розглянути вплив споживчої культури на формування конкурентної переваги. В Україні все більше покупців схиляються до підтримки вітчизняного виробника, вибираючи українські товари та бренди, які позиціонують себе як "патріотичні". У цьому контексті McDonald's, незважаючи на своє міжнародне походження, завдяки масштабній локалізації постачання та адаптації рекламних повідомлень, частково інтегрується в українську споживчу культуру. Компанія активно використовує національні мотиви в рекламі, підтримує благодійні ініціативи та надає робочі місця внутрішньо переміщеним особам. Це дозволяє створити додатковий емоційний капітал бренду, який неможливо досягти лише знижками чи оновленням меню.

На макроекономічному рівні функціонування McDonald's відчуває на собі вплив інфляції, коливання курсу валют, зростання мінімальної зарплати та змін у податковому законодавстві. У 2023 році індекс споживчих цін в Україні перевищив позначку 112%, що змусило компанії шукати внутрішні резерви для утримання рентабельності без підвищення цін. Одним із рішень McDonald's

стало оновлене меню, в якому збережено найбільш популярні позиції за стабільною ціною. Одночасно компанія скоротила кількість екзотичних або преміальних пропозицій, зосереджуючись на задоволенні потреб широкої споживчої аудиторії.

У цьому контексті також слід відзначити впровадження нових підходів до маркетингових комунікацій. McDonald's активно використовує діджитал-рекламу з точковим таргетингом, що базується на аналізі поведінкових патернів споживачів. Завдяки інтеграції CRM-системи з мобільним додатком, компанія отримала можливість формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, використовуючи персональні купони, бонуси за повторні покупки та динамічні акції, що враховують час доби, місцезнаходження та попередні вподобання користувача.

**Таблиця 2.12. Порівняння каналів комунікації з клієнтами у 2023 році**

Канал комунікації	McDonald's	KFC	Львівські круасани
Мобільний додаток	Так (з функцією замовлення та бонусами)	Так (обмежена функціональність)	Відсутній
Telegram-бот	Так	Так	Ні
E-mail розсилка	Так	Частково	Відсутня
Особистий кабінет (CRM)	Так (через додаток)	Ні	Ні
SMM (Instagram, Facebook)	Активна присутність, щоденні пости	Регулярна активність	Нерегулярно
Програма лояльності	Так (нарахування балів, купони)	Є, але з обмеженнями	Відсутня

Особливе місце в сучасній конкурентній боротьбі посідає питання довіри до бренду. Для українського споживача, який переживає кризові ситуації та відчуває підвищену чутливість до питань безпеки, соціальної відповідальності та прозорості, довіра до компанії є вирішальним фактором. McDonald's, який відновив свою діяльність у Києві ще у вересні 2022 року, продемонстрував

готовність працювати в найскладніших умовах. Такий підхід дозволив зміцнити емоційний зв'язок з клієнтами і закріпити репутацію надійного партнера.

З аналітичної точки зору, конкурентна перевага McDonald's на ринку України формується в результаті взаємодії декількох ключових факторів: масштабної цифровізації, значної локалізації, адаптації до нових форм споживання та сильного соціального позиціонування. Компанія не просто продає їжу – вона пропонує клієнтам сервіс, позитивний досвід, відчуття безпеки, довіри та стабільності. Водночас, щоб утримувати лідерські позиції, бренд має й далі адаптуватися до нових викликів, серед яких: формування веганських та ЗСЖ-пропозицій, підвищення енергоефективності ресторанів, розширення співпраці з місцевими громадами.

Отже, McDonald's в Україні є прикладом стратегічної гнучкості та здатності до адаптації. У складному та нестабільному середовищі компанія зуміла не тільки зберегти операційну ефективність, а й трансформувати виклики у конкурентні переваги. Майбутнє конкуренції у секторі фаст-фуду залежатиме не лише від цінової політики або асортименту, а насамперед — від здатності компаній будувати відкритий діалог із клієнтами, впроваджувати нові технології та демонструвати соціальну відповідальність. McDonald's наразі має всі необхідні інструменти та ресурси для цього.

Отже, вругий розділ присвячено детальному аналізу конкурентного середовища компанії McDonald's як на глобальному, так і на українському ринку. Було розглянуто як внутрішні характеристики самої компанії, так і порівняння з основними конкурентами, серед яких виділяються KFC, Burger King, Starbucks та український бренд «Львівські круасани». Визначено, що головними чинниками лідерства McDonald's є масштабованість, універсальність меню, висока швидкість обслуговування, глобальне позиціонування, а також здатність до адаптації під культурні та споживчі особливості локальних ринків.

Особливу увагу було приділено порівнянню асортименту, формату обслуговування, цінової політики та маркетингових стратегій конкурентів.

McDonald's показує найбільш комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів завдяки широкому меню, ефективній логістиці, розвитку цифрових сервісів та гнучкості в адаптації. Водночас конкуренти формують унікальні ринкові позиції: KFC спеціалізується на курятині, Burger King — на грильованому м'ясі, Starbucks — на преміальному кавовому досвіді, а «Львівські круасани» — на локальній ідентичності та авторській подачі.

SWOT-аналіз показав, що McDonald's має значні переваги у вигляді впізнаваності бренду, стабільної бізнес-моделі, широкої присутності та потужної франчайзингової системи. Однак існують і виклики: зростаюча конкуренція, зміна споживчих вподобань у бік здорового харчування, зростання витрат, а також необхідність підтримувати сталий розвиток. Застосування моделі п'яти сил Портера дозволило окреслити рівень тиску з боку споживачів, постачальників, потенційних новачків та товарів-замінників.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентне середовище для McDonald's є динамічним та насиченим, і його стабільність залежить від здатності компанії інвестувати в інновації, зберігати високу якість обслуговування, адаптувати маркетингові стратегії та розвивати локальні ініціативи. В умовах постійної конкуренції саме гнучкість, стратегічне бачення та орієнтація на споживача визначають успішність компанії на сучасному ринку.

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Вдосконалення маркетингової стратегії на основі конкурентного аналізу

В умовах сьогодення, де панує стрімка цифровізація, зростаючий попит на індивідуальний підхід до клієнта та загострена боротьба за споживача у сфері швидкого харчування, особливої актуальності набуває потреба вдосконалення маркетингової стратегії компаній. McDonald's, будучи одним з лідерів як на глобальному, так і на українському ринку фаст-фуду, володіє низкою конкурентних переваг, але також стикається з викликами, зумовленими насиченістю ринку, зміною споживчих пріоритетів та появою нових учасників. Відтак, оновлення маркетингової стратегії є не просто необхідністю, а ключовим фактором для підтримки сталого розвитку компанії.

Перший крок – це розробка чіткої, сегментованої комунікаційної стратегії, орієнтованої на конкретні цільові аудиторії. Аналіз ринку свідчить, що основними споживачами продукції McDonald's є молодь віком 16–25 років, сім'ї з дітьми, офісні працівники та користувачі служб доставки їжі. Для кожної з цих груп має бути адаптовано контент, рекламні меседжі та формат взаємодії. Наприклад, молодіжна аудиторія активно сприймає візуальний контент у таких платформах, як TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels, що вимагає створення креативного та інтерактивного відеоконтенту з елементами гейміфікації.

Наступним етапом має стати поглиблення присутності бренду в цифровому просторі. Це включає не лише активне ведення соціальних мереж, а й розвиток функціональності мобільного додатку McDonald's. Впровадження механізмів персоналізації – таких як алгоритми рекомендацій на основі попередніх замовлень, push-сповіщення про індивідуальні акції, цифрові

купони – може значно підвищити рівень утримання клієнтів. Крім того, розширення можливостей кастомізації замовлень через додаток (наприклад, вибір інгредієнтів у бургері) дозволить сформувати враження гнучкості та турботи про клієнта, що є визначальними для лояльності.

Окремої уваги заслуговує вдосконалення програми лояльності. Існуюча модель, що базується на накопиченні балів та обміні їх на продукцію, потребує розширення. Доцільним є впровадження мультиформатної програми лояльності з елементами квестів, щотижневих викликів, бонусів за рекомендації та системи рівнів (бронзовий, срібний, золотий клієнт). Такий підхід не тільки збільшить частоту замовлень, але й створить емоційний зв'язок зі споживачем.

Маркетингова стратегія повинна враховувати локальні особливості ринку. В Україні, зважаючи на культурні та гастрономічні вподобання, доцільно розширити асортимент за рахунок продуктів з локальним колоритом – наприклад, бургерів з інгредієнтами, характерними для української кухні (солоні огірки, хрін, варіанти з житнім хлібом). Крім того, введення сезонних меню – на великодні, різдвяні свята – дозволить компанії позиціонуватись як близької до споживача.

Необхідно акцентувати увагу на розвитку екологічного іміджу. Зокрема, популяризація використання паперових пакувань, відмова від пластикових трубочок, програми з утилізації – усе це має бути комуніковано відповідними каналами. Бренд, що демонструє відповідальне ставлення до навколишнього середовища, здобуває додаткову довіру, особливо серед молодих споживачів.

Окрім цього, потрібно переглянути цінову політику в контексті чутливості споживачів до вартості продукції. В сучасній економічній ситуації варто зробити акцент на value-пропозиціях – комбо-меню за фіксованою ціною, знижки в певні дні або години, а також введення «соціального меню» для студентів та пенсіонерів.

І останнє – зміна підходу до взаємодії з клієнтом. Сучасний споживач цінує не лише якість продукту, а й досвід взаємодії. У цьому сенсі необхідно посилити клієнтський сервіс як в ресторанах, так і в онлайн-комунікаціях. Це

включає навчання персоналу soft skills, впровадження чат-ботів, швидку реакцію на звернення в соцмережах та постійний збір відгуків від клієнтів.

Підсумовуючи, модернізація маркетингової стратегії McDonald's має бути багатогранною та динамічною. Поєднання цифрових інновацій, локалізованого контенту, персоналізованої комунікації та соціальної відповідальності здатне забезпечити бренду стале зростання та утримання лідерських позицій на українському ринку фаст-фуду.

Ще одним багатообіцяючим вектором удосконалення маркетингової стратегії є активізація партнерських ініціатив. McDonald's міг би поглибити співпрацю з українськими брендами – одягу, кави, мобільних додатків чи мереж кінотеатрів, щоб втілити спільні акції, випускати ексклюзивні продукти або розгортати інтегровані кампанії. Такий формат крос-маркетингу надасть бренду змогу охопити нові сегменти аудиторії, особливо серед молоді та прихильників українського способу життя. Скажімо, колаборація з українськими дизайнерами для створення брендovanого мерчу або ж благодійні проекти спільно з культурними фондами здатні значно посилити емоційний контакт зі споживачами і поліпшити репутацію компанії як соціально відповідального бренду.

### **3.2 Впровадження інновацій та оптимізація бізнес-процесів**

Інноваційний розвиток - ключовий елемент конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасному динамічному ринковому середовищі. Для McDonald's в Україні впровадження інновацій має розглядатися не тільки як спосіб покращення ефективності операційної діяльності, а й як стратегічна відповідь на виклики цифрової трансформації, зміни в поведінці споживачів та необхідність підвищення соціальної відповідальності.

Першочерговим пріоритетом у цьому напрямку є автоматизація внутрішніх процесів. Доцільним є впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування попиту, ефективного управління запасами та

оптимізації логістики. Використання предиктивної аналітики на основі даних дає змогу з високою точністю прогнозувати обсяги замовлень у конкретні години та дні, що сприяє запобіганню надлишковому виробництву, скороченню втрат продуктів і зниженню операційних витрат. Другим важливим напрямом є розвиток інновацій, спрямованих на покращення клієнтського досвіду. На передній план виходить концепція «розумного ресторану» (smart-restaurant), яка передбачає інтеграцію цифрових технологій на кожному етапі взаємодії з клієнтом: від моменту замовлення до отримання страви. Ключові інструменти: термінали самообслуговування з персоналізованим інтерфейсом; мобільний додаток з функцією попереднього замовлення; інтеграція з платіжними системами Apple Pay, Google Pay; система онлайн-відгуків і чат-ботів; автоматизація черг за допомогою QR-кодів.

Водночас, не менш важливою залишається проблема енергоефективності та екологічної оптимізації. Використання LED-освітлення, енергозберігаючого кухонного обладнання, систем рекуперації тепла, а також встановлення сонячних панелей на дахах ресторанів – це конкретні способи зниження енергоспоживання. Окрім зменшення витрат, такі заходи позитивно впливають на імідж бренду серед екологічно свідомих споживачів.

Окремо варто виділити інновації в сфері управління персоналом. Залучення та утримання молодих спеціалістів вимагає нового підходу до навчання та мотивації співробітників. Онлайн-академії McDonald's можуть бути доповнені мікрокурсами з гейміфікацією, системами внутрішнього кар'єрного рейтингу, а також цифровими платформами для збору зворотного зв'язку від працівників.

На рівні операційних бізнес-процесів рекомендовано провести реінжиніринг ключових ланцюгів створення цінності. Зокрема: скорочення часу очікування замовлення (за допомогою цифрової диспетчеризації кухні); вдосконалення логістики (використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів доставки); цифровізація документообігу та звітності (використання хмарних ERP-систем).

На завершення, доцільно впровадити систему інноваційного аудиту, яка дозволить регулярно оцінювати готовність ресторанів до змін, виявляти вузькі місця у впровадженні нових технологій та формувати дорожню карту інноваційного розвитку.

Отже, стратегічне впровадження інновацій у McDonald's Україна має охоплювати як цифрову трансформацію сервісів для клієнтів, так і оптимізацію внутрішніх процесів, екологічні ініціативи та модернізацію кадрової політики. Такий комплексний підхід дозволить компанії не тільки зміцнити свої позиції на ринку, а й стати прикладом адаптивного та сталого бізнесу в індустрії швидкого харчування.

Особливо слід підкреслити важливість адаптації інноваційних методів. McDonald's в Україні здатен пристосовувати світові інновації до потреб місцевого ринку, використовуючи співпрацю з українськими ІТ-компаніями та стартапами. Спільна розробка мобільних додатків із місцевими фахівцями дає змогу глибше зрозуміти поведінку та мовні вподобання українських споживачів. Впровадження інтелектуальних кас з українськомовним інтерфейсом, інтеграція з популярними в Україні платформами (наприклад, monobank або "Дія") здатні значно покращити зручність використання та ступінь лояльності клієнтів. Подібні партнерства не тільки зміцнять національний імідж McDonald's, але й сприятимуть розвитку цифрової економіки України.

### 3.3 Прогноз розвитку McDonald's у конкурентному середовищі

У сучасному діловому світі прогностичні дослідження є стратегічним інструментом для управління, який дозволяє знизити непередбачуваність, вчасно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати довгострокову стійкість організації. Для українського представництва McDonald's, що функціонує у надзвичайно конкурентному сегменті швидкої їжі, формування надійного та аргументованого прогнозу має ґрунтуватися на системному аналізі макроекономічних, соціально-культурних, технологічних та інституційних чинників.

Одним із ключових факторів, що сприятимуть майбутньому процвітанню компанії, є економічне відродження України після активної фази військових дій. Підвищення реального ВВП, поступове збільшення прибутків домогосподарств та стабілізація фінансової системи створюють передумови для розширення ринку споживчих послуг, у тому числі й сектору фаст-фуду. Згідно з експертними оцінками, зокрема BusinessViews, у період з 2025 по 2030 рік прогнозується середньорічне зростання ринку швидкого харчування в Україні на рівні 8–10%. У таких умовах McDonald's має змогу не лише втримати свою частку ринку, але й суттєво її збільшити, завдяки активному розширенню.

Наступним значущим напрямом розвитку є розширення географії присутності мережі. На поточний момент найбільша кількість закладів McDonald's сконцентрована в обласних центрах, тоді як численні перспективні середні міста, як-от Ужгород, Кременчук, Кам'янець-Подільський, залишаються поза зоною охоплення. Прогнозована стратегія передбачає відкриття приблизно 150–200 нових закладів протягом найближчих 7–10 років, з пріоритетом на південні, центральні та західні регіони. Така експансія вимагатиме налагодження ефективних партнерств з місцевими девелоперами, органами місцевого самоврядування та логістичними операторами.

Окрім фізичного розширення мережі, важливу роль у майбутньому відіграватиме цифрова трансформація. У найближче десятиліття очікується

значне підвищення значення онлайн-каналів продажів. Вже зараз близько 35% замовлень у McDonald's Україна здійснюється через мобільний додаток або сервіси доставки, і ця частка може зрости до 50% до 2028 року. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення додатку McDonald's, впровадження нових функцій (голосове замовлення, інтеграція з біометрикою), а також у розвитку інфраструктури dark kitchen — кухонь, орієнтованих виключно на онлайн-замовлення без наявності посадочних місць.

У процесі прогнозу розвитку McDonald's доцільно вдатися до сценарного планування, яке враховує ймовірні зміни у зовнішньому оточенні. Виділяються три основні сценарії, з найбільшою ймовірністю реалізації:

Оптимістичний сценарій: Україна вступає в період стрімкого повоєнного відродження, що супроводжується великими інвестиціями, збільшенням кількості робочих місць та активізацією внутрішнього попиту. У цьому випадку McDonald's планує відкриття до 30 нових закладів щорічно, розширює меню з урахуванням локальних особливостей, поглиблює партнерство з українськими постачальниками та впроваджує інноваційні формати (McDrive 2.0, McCafé+), активно використовуючи цифрові технології.

Базовий сценарій: економічне зростання відбувається поступово, з можливими регіональними ускладненнями. Компанія зосереджується на стабільному розвитку, модернізації існуючих точок, удосконаленні програм лояльності та утриманні своєї частки ринку. Темпи відкриття нових ресторанів становлять близько 15 на рік, акцент робиться на багатоканальність та операційну ефективність.

Песимістичний сценарій: нестабільна ситуація з безпекою, стагнація економіки, девальвація гривні та падіння купівельної спроможності населення. У такому випадку McDonald's фокусується на збереженні рентабельності операцій, оптимізації витрат, тимчасовому призупиненні експансії, а також на впровадженні антикризових заходів, включаючи знижки, соціальні програми та перегляд формату меню.

Окрім макросередовища, серйозними викликами є внутрішньогалузеві загрози. На українському ринку активно розвиваються місцеві компанії (Lviv Croissants, Salateira, Mafia), а також міжнародні бренди, які використовують агресивну цінову стратегію. У випадку посилення конкуренції, особливо в цифровій сфері, McDonald's повинен буде вдаватися до гнучкої цінової політики, швидкого оновлення меню, покращення HR-бренду та використання Big Data для більш глибокої персоналізації маркетингу.

Окремо варто розглянути вплив глобальних тенденцій, зокрема екологічного споживання. Зростає кількість споживачів, які очікують від бренду етичної поведінки – прозорості в постачанні, веганських альтернатив, біорозкладного пакування. Для McDonald's це означає не лише реагувати на зміни, але й формувати тренди, що сприятиме зміцненню позиції лідера інновацій.

У контексті прогнозованого поступу McDonald's в Україні, критично визначити ключові стратегічні напрями, які повинні визначати ухвалення рішень на середню та тривалу перспективу. Насамперед, варто зосередитися на інвестиціях у людський потенціал. В умовах браку кваліфікованих спеціалістів, компанії необхідно створити привабливу систему заохочення, з гнучким графіком, безкоштовним навчанням та можливостями кар'єрного зростання. Спеціальну увагу слід приділити залученню молоді через стажування, корпоративні програми розвитку, такі як "Від касира до менеджера", та взаємодію з вищими навчальними закладами.

Іншим важливим напрямом є розбудова стабільного ланцюга постачання. З огляду на значні логістичні витрати та нестабільність зовнішніх ринків, компанії варто активізувати співпрацю з українськими сільськогосподарськими підприємствами, переробними заводами та виробниками пакування. Це не лише зменшить залежність від імпорту, а й сприятиме підтримці національної економіки. У стратегічному плані McDonald's може розглянути можливість створення власного логістичного центру на території центральної України.

З погляду позиціонування, бренд повинен посилювати свою роль як соціально відповідального учасника відбудови країни після завершення воєнних дій. Участь у благодійних проєктах, створення робочих місць для ветеранів, підтримка місцевих громад, інвестиції в інфраструктуру - все це формує довіру, зміцнює імідж та підвищує лояльність споживачів. Наприклад, відкриття ресторанів у деокупованих регіонах можна позиціонувати не лише як бізнес-крок, але й як символ відновлення нормального життя.

У довгостроковій перспективі, McDonald's в Україні може розглядатись як платформа для інновацій у сфері HoReCa. Пілотні проєкти, тестування нових продуктів, інтеграція з національними цифровими системами, наприклад, "Дія ID" – все це забезпечить бренду лідерство в галузі. Важливим також є перехід до системи ESG-менеджменту, де кожна інвестиція оцінюється за критеріями екологічної, соціальної та управлінської ефективності.

Підсумовуючи, прогноз розвитку McDonald's в Україні свідчить про широкий спектр можливостей для якісного та кількісного зростання. За умови активних інвестицій, адаптивності до ринкових змін та дотримання принципів сталого розвитку, компанія здатна не лише зберегти позиції лідера, але й стати зразком ефективного та відповідального бізнесу в період післявоєнної трансформації національної економіки.

Отже, у третьому розділі було комплексно проаналізовано стратегічні перспективи розвитку компанії McDonald's в умовах змінного конкурентного середовища, з урахуванням сучасних викликів цифровізації, зростання очікувань споживачів, необхідності сталого розвитку та післявоєнної трансформації української економіки. Ключовими напрямками модернізації діяльності компанії визначено вдосконалення маркетингової стратегії, впровадження інновацій та оптимізацію бізнес-процесів, а також формування обґрунтованого прогнозу розвитку на середньо- та довгострокову перспективу.

Маркетингова стратегія McDonald's потребує переформатування у відповідь на динамічні зміни у поведінці споживачів. У центрі уваги – персоналізовані цифрові рішення, адаптація комунікацій до окремих сегментів

цільової аудиторії, оновлення програми лояльності та розширення продуктового асортименту з урахуванням локального гастрономічного контексту. Особливої актуальності набуває розвиток бренду в соціальних мережах, а також впровадження гнучкої цінової політики (комбо-пропозиції, «соціальне меню», знижки у мобільному додатку), що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах економічної нестабільності.

Другим важливим вектором є технологічна трансформація. McDonald's має всі передумови для перетворення своїх ресторанів у «розумні заклади» з повною інтеграцією ШІ, цифрових платформ, систем самообслуговування, аналітики великих даних та автоматизації операцій. Це не лише підвищить ефективність бізнес-процесів, а й забезпечить новий рівень клієнтського досвіду. Значна увага приділяється екологічній відповідальності компанії – зменшенню використання пластику, впровадженню енергозберігаючих технологій та розвитку ESG-підходу до управління.

Прогноз розвитку McDonald's в Україні окреслює кілька можливих сценаріїв, однак спільним для всіх є розуміння важливості адаптивності, гнучкості та соціальної відповідальності. У разі реалізації оптимістичного сценарію, компанія зможе суттєво розширити свою присутність у регіонах, укріпити партнерства з локальними виробниками та залучити нові групи споживачів. У базовому або навіть песимістичному варіанті стратегія фокусуватиметься на підтримці операційної стійкості, цифровій трансформації та соціальній складовій бренду.

Таким чином, розділ підкреслює, що майбутній успіх McDonald's в Україні залежить від здатності впроваджувати комплексні зміни – від маркетингових підходів до технологічних інновацій – з акцентом на локальні потреби, партнерство, цифрову ефективність та сталий розвиток.

Отже, у результаті проведеного дослідження здійснено всебічний аналіз конкурентної позиції McDonald's на українському ринку фаст-фуду. Методи дослідження включали SWOT-аналіз, аналіз за моделлю п'яти сил Портера,

порівняльний аналіз із основними конкурентами (KFC, «Львівські круасани»), а також вивчення поведінки споживачів, цифрової трансформації, екологічної політики та зміни макроекономічних умов в умовах воєнних викликів. Отже, в результаті дослідження було з'ясовано:

#### 1. Системна збалансованість бізнес-моделі та адаптивність

McDonald's демонструє високу гнучкість у поєднанні міжнародних стандартів та локальної адаптації. Використання унікальної франчайзингової моделі разом із значним рівнем локалізації (> 70% української сировини) забезпечує стабільне функціонування та можливість швидко реагувати на зміни. Паралельно гнучка цінова політика, оптимізація асортименту та операційна ефективність дозволяють утримувати рентабельність в умовах високої інфляції (ІСЦ > 112% у 2023 році).

#### 2. Конкурентна структура ринку та позиція McDonald's

Згідно з моделлю Портера, рівень внутрішньої конкуренції залишається високим, що зумовлено наявністю зрілих міжнародних гравців та зростанням місцевих мереж. Загроза появи нових учасників (зокрема dark kitchen) значна, але не критична за рахунок технологічного відриву McDonald's. Розвинена цифровізація та велика клієнтська база зменшують тиск з боку потенційних замінників.

#### 3. Цифрова трансформація як джерело конкурентної переваги

Впровадження цифрових технологій стало ключовим компонентом стратегії розвитку. У 2023 році 85% ресторанів працювали у форматі EOTF з кіосками самообслуговування, що скоротило час обслуговування на 22% та збільшило середній чек на 7–9%. Завантаження мобільного додатку досягло 3,1 млн, кількість активних користувачів зросла на 28%. Онлайн-замовлення забезпечують більше ніж 60% обороту. Ці показники підтверджують ефективність інтегрованого підходу до віртуального обслуговування.

#### 4. Соціально-культурні зміни та споживча поведінка

В умовах зростаючого інтересу до здорового харчування, екологічної упаковки та підтримки місцевих виробників, McDonald's почав активно

адаптувати свою політику. Зокрема, більше 45% клієнтів готові платити за здорові опції, а 68% споживачів звертають увагу на екологічну безпеку пакування. Локальна сировина, філантропічна діяльність (працевлаштування переселенців, підтримка ЗСУ) сприяють формуванню емоційного зв'язку з брендом та підвищенню рівня довіри.

#### 5. Екологічна відповідальність та сталий розвиток

Компанія розпочала активний перехід на екоупаковку: відмова від пластикових соломинок, впровадження 100% паперу, сортування сміття та енергоефективні технології. Спрямованість на "зелені" ініціативи допомагає позиціонувати бренд як соціально відповідальний, що позитивно сприймається цільовою аудиторією - здебільшого молоддю та прогресивними клієнтами.

#### 6. Маркетинг, комунікації та CRM

Комплексне використання каналів комунікації: мобільний додаток з програмою лояльності, e-mail, Telegram-бот, SMM, персоналізовані купони та динамічні пропозиції дозволяють оперативно реагувати на зміни в попиті. Згідно з таблицею 2.7, McDonald's значно випереджає конкурентів за цифровою зрілістю в клієнтському обслуговуванні.

#### 7. Економічна ефективність в умовах кризи

Комбінована оптимізація меню, контроль собівартості, прозорість логістики дозволили McDonald's не тільки зберегти, але й покращити ринкові позиції. Соціальна відповідальність та локальність постачання зменшили негативний вплив на бізнес в складних умовах війни.

Поглиблення асортименту "здорових" та рослинних опцій. Успішне впровадження McPlant необхідно поєднати з новими форматами в меню та комунікаціях.

Розширення екосистеми цифрового сервісу. Розширення функціональності додатку (черга в реальному часі, соціальні інтеграції) створить унікальну цінність для клієнтів. Посилення соціальної залученості - розширення співпраці з громадськими ініціативами, благодійність, освітні проекти. Постійний моніторинг локалізації - зміцнення партнерств з

українськими виробниками, особливо у сегменті ЗСЖ-продуктів. Активізація "зеленої" політики на регіональних рівнях - енергоефективність ресторанів, сортування відходів, екодизайн.

Завдяки комплексному аналітичному підходу, дипломна робота підтверджує високий рівень конкурентоспроможності McDonald's в Україні. Компанія успішно поєднує глобальні управлінські практики та локальний підхід, що забезпечує її лідерство у сфері фаст-фуду. Системність, технологічність, соціальна відповідальність і турбота про клієнта формують стійку основу, здатну витримати зовнішньо-політичні та економічні потрясіння. Подальша стратегічна адаптація до цифрових та екологічних викликів дасть компанії змогу не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції, а також вийти на нові сегменти споживачів.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції». — Відомості Верховної Ради України, 2001.
2. Господарський кодекс України. — Відомості Верховної Ради України, 2003.
3. Портер М. Конкуренція. — К.: Основи, 2005.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. — К.: Основи, 2008.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 2021.
6. Войчак А.В. Стратегічний маркетинг. — К.: КНЕУ, 2019.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2020.
8. Дьяченко Л.В. Аналіз конкурентного середовища: підручник. — Харків: ФОП Панов А.М., 2021.
9. Official site McDonald's: <https://www.mcdonalds.com>
10. McDonald's Ukraine: Офіційна інформація <https://mcdonalds.ua>
11. Statista — McDonald's market data. <https://www.statista.com>
12. Euromonitor International – Fast food industry report, 2023.
13. Річні звіти McDonald's Corporation за 2021–2023 роки.
14. Чухрай Н.І., Чухрай О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. — Львів: Видавництво ЛНУ, 2022.
15. Жильцов О.Б. Маркетинговий аналіз конкурентного середовища. — К.: ЦУЛ, 2020.
16. Білан О.Г. Економіка підприємства. — Харків: Факт, 2021.
17. Бланк І.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. — К.: Ніка-Центр, 2022.
18. Pro-Consulting: Аналітика ринку фаст-фуду в Україні, 2023.
19. Бізнес Цензор. Аналітика про McDonald's в умовах війни. — 2023.
20. Нікіфорова І.Ю. Маркетингове середовище підприємства. — К.: КНЕУ, 2020.

21. Harvard Business Review – McDonald’s Case Studies. — 2020–2023.
22. The Economist: Fast food resilience amid global crises. — 2023.
23. KPMG Ukraine. Аналіз ринку HoReCa, 2022.
24. Forbes Україна. McDonald’s: як компанія виживає під час війни. — 2023.
25. Deloitte Ukraine. Звіт про цифровізацію роздрібної торгівлі, 2023.
26. Філіпенко А.С. Міжнародна економіка. — К.: Либідь, 2021.
27. Тарасюк Г.Г. Рекламна стратегія підприємства. — Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2020.
28. Kotler P. Marketing Management. — Pearson, 2022.
29. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. — 18th Ed., Pearson, 2022.
30. Malhotra N.K. Marketing Research. — Pearson, 2019.
31. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. — Wiley, 2022.
32. Walker O., Mullins J. Marketing Strategy. — McGraw-Hill, 2020.
33. Ситніков А.В. Цифровий маркетинг. — Харків: ФОП Панов А.М., 2023.
34. Українська правда. McDonald's повертається: економічні наслідки. — 2022.
35. Цензор.НЕТ. Бізнес в умовах війни: кейс McDonald’s. — 2023.
36. Держстат України: Дані щодо ринку харчування 2021–2023.
37. YouControl: Фінансові показники ТОВ «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2021–2023.
38. Торгово-промислова палата України. Огляд ринку HoReCa — 2023.
39. Дашко І.П. Аналітичний огляд конкуренції у сфері фаст-фуду. — Київ: НІСД, 2023.