

УДК 330.88
ББК 65.01

Цзин Шэнь. Яо Хунинь
Студент 2 курса магистратуры
Направления «Маркетинг и управление международным бизнесом»
Московский педагогический государственный университет

Шатаева Ольга Владимировна
Кандидат исторических наук, доцент,
Доцент кафедры экономической теории и менеджмент
Института социально-гуманитарного образования
Московский педагогический государственный университет

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАЦИЕЙ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

Аннотация. Маркетинговая среда многих отраслей в последние годы претерпевает существенные изменения, связанные с геополитикой, протекционизмом, прогрессом технологий. Соответственно повышается актуальность и сложность анализа внешней и внутренней среды международных компаний, одновременно функционирующих на множестве зарубежных рынков. Нередко внешние факторы вынуждают акционеров и топ-менеджеров компаний корректировать не только цены, меню, логистику, операционные процессы, но и тактику, и даже стратегию развития. Это ярко проявляется на рынке фаст-фуд. Автор статьи предпринял попытку проведения кейс-анализа, обоснования рекомендаций по корректировке стратегии и тактики компании Yum! Brands, в том числе – по продаже Pizza Hut, сегмента, демонстрирующего убытки на протяжении ряда кварталов 2023-25 гг.

Ключевые слова: маркетинговая среда, анализ, стратегии, быстрое питание, компания Yum! Brands, эффективность.

Jing Shen. Yao Hunyin
2nd year Master's student
Marketing and International Business Management
Moscow State Pedagogical University
Shataeva Olga Vladimirovna
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory and Management
Institute of Social and Humanitarian Education
Moscow State Pedagogical University

STRATEGIC MANAGEMENT OF AN INTERNATIONAL CORPORATION: IMPROVING PERFORMANCE BASED ON MARKETING ENVIRONMENT ANALYSIS

Abstract. The marketing environment for many industries has been undergoing significant changes in recent years due to geopolitics, protectionism, and technological advances. Consequently, analyzing the external and internal environments of international companies

operating in multiple foreign markets has become increasingly relevant and complex. External factors often force shareholders and top managers to adjust not only prices, menus, logistics, and operational processes, but also tactics and even development strategies. This is particularly evident in the fast food market. The author of this article has undertaken a case study and substantiated recommendations for adjusting Yum! Brands' strategy and tactics, including the sale of Pizza Hut, a segment that has been posting losses for several quarters between 2023 and 2025.

Keywords: Marketing environment, analysis, strategies, fast food, Yum! Brands, efficiency.

Глубокий детальный анализ маркетинговой среды позволяет менеджменту компаний своевременно и точно вносить необходимые изменения в реализуемую стратегию, модифицировать текущую бизнес-модель – это особенно актуально для таких видов деятельности как фаст-фуд, быстрое питание [3].

Н.Н. Зюзина, Е.С. Маркова, М.А. Пятница утверждают: «сфера быстрого питания - наиболее динамично развивающийся, высокодоходный, – следовательно, перспективный для инвестиций сегмент рынка. Укрепление конкурентной позиции связано с внедрением в повседневную практику ведения бизнеса современных достижений маркетинга». При этом авторы детально исследовали «..специфику стратегии маркетинга предприятий быстрого питания» [3].

М.Ф. Богданова в своей диссертации предприняла попытку проанализировать динамику результативности системы стратегического управления предприятиями [2].

Т.А. Бронская, анализируя маркетинговую среду компании (на базе методов «Пяти сил Портера» и PESTLE-анализа), отмечает, что «..конкурентоспособность в современной экономике является основным фактором коммерческого успеха предприятия, – это зависит от качества управления и конкурентоспособности предлагаемых услуг, продуктов» [1].

О.Н. Мороз, С.Е. Максимова, Е.О. Бакарасов рассматривали влияние маркетинговой среды на доминантные сферы стратегического развития предприятий – «..как экономические, социальные, технологические и правовые доминанты формируют маркетинговую среду организации». Особенное внимание при этом авторы уделили «..доминантам стратегического развития организации». Авторы считают, что «ключевым аспектом маркетинговой среды является решение задач эффективного продвижения продукции в целях стратегического развития» [5].

Нами предпринята попытка анализа перечисленных аспектов проблемы в деятельности компании Yum! Brands, Inc. – значимого игрока в отрасли быстрого питания на глобальном рынке. Компания Yum! Brands, Inc. была основана в 1997 г. Это один из лидеров отрасли быстрого питания, собственник нескольких известных брендов. Компания открыла десятки тысяч ресторанов в ста пятидесяти странах (на середину 2025 года). Ее узнаваемые бренды – KFC, Pizza Hut, Taco Bell, The Habit Burger Grill [4]. В материковом Китае действует юридическое лицо Yum China Holdings Inc. как дочерняя компания, она выплачивает материнской компании лицензионный сбор (три процента от выручки).

Корпоративная стратегия всего холдинга нацелена на приобретения и глобальное присутствие на мировом рынке. Одним из важных факторов успеха компании является франчайзинговая модель. Будучи одним из мировых лидеров в ресторанной индустрии, Yum Brands Inc. преимущественно (на девять десятых всей сети) работает по франчайзинговой модели, которая доказала свою эффективность.

Важно, что Yum Brands, Inc. в последние годы сталкивается с все более серьезными вызовами, жесткой конкуренцией.

Финансовые показатели Yum Brands Inc. в третьем квартале 2025 года демонстрируют неоднозначную картину [4]. Рост выручки составил 11,6 процента (к аналогичному периоду 2024 года), в то время как прирост прибыли в расчете на одну обыкновенную акцию продолжает снижаться, достигнув минус 4,1 процента (во многом – за счет убыточных ресторанов сети Pizza Hut). Свободный денежный поток остается высоким (прирост 18,4%), что свидетельствует о сильном генерировании денежных средств, несмотря на давление на рентабельность. В целом, Yum Brands наращивает выручку, но сталкивается с проблемами в отношении рентабельности капитала, – это указывает на необходимость повышения эффективности управления [6].

Yum Brands имеет ряд преимуществ по сравнению с конкурентами. В их числе нами выделены следующие.

1) Сила бренда: Yum Brands извлекает выгоду из сильной узнаваемости брендов, а также диверсифицированного корпоративного портфеля, в который входят KFC, Pizza Hut, Taco Bell, The Habit Burger Grill. Бренды компании известны во всем мире, а ее маркетинговые усилия и PR успешно

закрепили эти бренды в сознании потребителей множества стран. Сила бренда, в том числе, проявляется в способности компании получать значительные доходы от франчайзинга. Маркетинговая привлекательность ее брендов способствует формированию лояльной клиентской базы, обеспечивает конкурентное преимущество в индустрии быстрого питания [6].

2) Эффективность франчайзинговой модели является ключевым преимуществом компании, позволяющим снизить операционные риски, капитальные затраты, одновременно используя местный опыт франчайзи. Франчайзинговый подход позволил компании добиться широкого глобального присутствия (более 64 тысяч ресторанов). Успех модели проявляется в стабильном потоке доходов от франчайзинга, сравнительной привлекательности франчайзинговых предложений по сравнению с прямыми конкурентами.

3) Стратегические приобретения и инвестиции: приобретение десятков ресторанов на новых для компании рынках демонстрируют стремление Yum Brands Inc. расширить прямой контроль и рыночную долю. Такие приобретения направлены на ускорение роста, и повышают степень проникновения на новые и традиционные для компании рынки. Инвестиции приносят долгосрочные выгоды, укрепив рыночные позиции компании, и обеспечивая рост выручки в будущем.

Yum Brands имеет возможность расширения, – особенно на развивающихся рынках, где растет спрос на фастфуд. Устоявшиеся бренды компании и успешная франчайзинговая модель обеспечивают основу для выхода на новые территории, завоевания дополнительной доли рынка.

Внедрение технологических инноваций, хотя и требует значительных стартовых вложений, может повысить эффективность использования ресурсов, и качество обслуживания клиентов компании. Компания уже частично использует технологии для оптимизации процессов оформления заказов, управления цепочкой поставок, основанных на данных. Инвестиции в цифровые платформы и мобильные приложения привлекают технически подкованных потребителей, наращивают доходы, в том числе – за счет онлайн-продаж.

Предлагая новые, более «здоровые» варианты меню, наряду с традиционными блюдами, компания привлекает широкую клиентскую базу. Диверсификация меню также снижает операционные риски, связанные с

изменением потребительских предпочтений, а также регуляторным давлением в сфере питания и здоровья.

У компании есть недостатки – нами выявлены следующие.

а) Зависимость от франчайзи: хотя франчайзинговая модель дает множество преимуществ, она также повышает зависимость от франчайзи с точки зрения репутационных потерь, утраты контроля, устойчивости денежных потоков. Yum Brands Inc. в значительной степени зависит от роялти по франшизам, а также от «маркетинговых» взносов, которые составляют существенную часть ее совокупного дохода. Эта зависимость создает риски, – если франчайзи столкнутся с операционными трудностями, это потенциально может повлиять на эффективность компании в целом, репутацию бренда [7].

б) Валютный риск: как глобальная компания Yum Brands Inc. подвержена валютному риску, который влияет на ее финансовые результаты. Финансовые показатели компании в последние кварталы (2025 г.) часто демонстрируют негативное влияние валютных колебаний на прибыль подразделений в отдельных странах присутствия. Волатильность рынков в 2025 г. оказывала негативное воздействие валютных курсов на результаты зарубежных операций. Управление этим риском имеет важное значение для обеспечения стабильности финансовых показателей компании.

б) Насыщение рынка и конкуренция: Yum Brands Inc работает в высококонкурентной индустрии быстрого питания, где степень насыщения рынка ограничивает возможности роста. Имея значительное число точек продаж по всему миру, компания должна поддерживать захваченную ранее долю рынка в условиях жесткой конкуренции – как со стороны традиционных игроков (прямых конкурентов), так и со стороны новых концепций быстрого питания. Конкурентная среда требует постоянных инноваций, адаптации к предпочтениям потребителей и новым технологиям, что требует дополнительных ресурсов и текущих затрат [8].

Эта проблема, в частности, проявилась в убыточности многих ресторанов Pizza Hut. Проведенный нами анализ показывает, что продажа проблемного актива – Pizza Hut – может улучшить перспективы роста компании. Продажа Pizza Hut может устранить важный источник риска низкой доходности, повысить уверенность инвесторов в более устойчивом росте Yum Brands, в перспективе. Однако это приведет к временному

снижению суммы добавленной стоимости, и прибыли холдинга в целом – поэтому такая корректировка стратегии понравится не всем стейкхолдерам компании – внутренним (франчайзи и акционеры), и внешним (потребители, местные власти, и др.).

Литература

1. Бронская, Т. А. Marketing environment analysis as the key component of the company's competitiveness evaluation / Т. А. Бронская // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 1. – С. 93-101.
2. Богданова, М. Ф. Методы оценки результативности системы стратегического управления высокотехнологичными предприятиями: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)": дисс. канд. эк. наук / Богданова Мария Федоровна. – Санкт-Петербург, 2010. – 211 с.
3. Зюзина, Н. Н. Маркетинговый анализ стратегий завоевания рынка среди предприятий быстрого питания (на примере MCDONALDS и KFC) / Н. Н. Зюзина, Е. С. Маркова, М. А. Пятница // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 81-91. – EDN ИТОРТХ.
4. Корпоративный сайт «Yum! Brands, Inc.» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>. Режим доступа – открытый (Дата обращения 20.10.2025).
5. Мороз, О. Н. Анализ доминантных факторов маркетинговой среды в организациях розничной торговли потребительской кооперации / О. Н. Мороз, С. Е. Максимова, Е. О. Бакарасов // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2025. – № 2(52). – С. 11-28. – DOI 10.48642/1415.2025.68.75.002.
6. Профиль компании Yum! Brands, Inc. Yahoo Financial. Декабрь 2025. №9. С.23-25
7. Bates, J. From Burgers to Bytes: Yum Brand's Business Model and Tech Overhaul Brings Efficiency Wins. TSINETWORK JOURNAL. August, 2025. №4. p.56-63
8. Decoding Yum Brands Inc (YUM): A Strategic SWOT Insight. GuruFocus. 2024, November. p.13-19

REFERENCES

1. Bronskaya, T. A. Marketing environment analysis as the key component of the company's competitiveness evaluation / T. A. Bronskaya // Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2018. – № 1. – P. 93-101.
2. Bogdanova, M. F. Metody otsenki rezul'tativnosti sistemy strategicheskogo upravleniya vysokotekhnologichnymi predpriyatiyami: spets. 08.00.05 "Ekonomika i upravleniye narodnym khozyaystvom (po otraslyam i sferam deyatel'nosti)": diss. kand. ek. nauk / Bogdanova Mariya Fedorovna. – Sankt-Peterburg, 2010. – 211 p.

3. Zyuzina, N. N. Marketingovyy analiz strategiy zavoyevaniya rynka sredi predpriyatiy bystrogo pitaniya (na primere MCDONALDS i KFC) / N. N. Zyuzina, Ye. S. Markova, M. A. Pyatnitsa // Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva. – 2020. – T. 2, № 1. – P. 81-91.
4. Korporativnyy sayt «Yum! Brands, Inc.» [Elektronnyy resurs]. URL: <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>. Rezhim dostupa – otkrytyy (Data obrashcheniya 20.10.2025).
5. Moroz, O. N. Analiz dominantnykh faktorov marketingovoy sredy v organizatsiyakh roznichnoy trgovli potrebitel'skoy kooperatsii / O. N. Moroz, S. Ye. Maksimova, Ye. O. Bakarasov // Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoy kooperatsii. – 2025. – № 2(52). – P. 11-28. – DOI 10.48642/1415.2025.68.75.002.
6. Profil' kompanii Yum! Brands, Inc. Yahoo Financial. Dekabr' 2025. №9. S.23-25
7. Bates, J. From Burgers to Bytes: Yum Brand's Business Model and Tech Overhaul Brings Efficiency Wins. TSINETWORK JOURNAL. August, 2025. №4. p.56-63
8. Decoding Yum Brands Inc (YUM): A Strategic SWOT Insight. GuruFocus. 2024, November. p.13-19