МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» М. КИЇВ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 41 з-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ГОМЕНЮК Дарина Русланівні
Керівник: к.е.н., старший викладач
ЧУКІНА Іванна Валеріївна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІІ «МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН ЛТД»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У XXI столітті людський капітал визнається ключовим активом організацій, а ефективне управління персоналом — не лише функціональним завданням, а стратегічною необхідністю. Особливо це стосується підприємств сфери обслуговування, де якість взаємодії з клієнтами безпосередньо залежить від залученості, мотивації та професіоналізму персоналу.

ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» — не лише відомий гравець у сфері швидкого обслуговування, але й приклад організації, де стандарти глобального бізнесу інтегруються в локальний соціокультурний простір. Успішна адаптація корпоративної філософії McDonald’s до українських умов, безсумнівно, відбувається через ефективні HR-рішення. Проте в умовах воєнного стану, змін на ринку праці, зростаючої конкуренції за молоді таланти та стрімкого розвитку цифрових технологій, з’являється новий виклик — переосмислення підходів до управління персоналом.

Сучасна система HR-менеджменту повинна відповідати не лише оперативним потребам бізнесу, а й довгостроковим викликам: забезпеченню стійкості, розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості та емоційного благополуччя працівників. Удосконалення механізмів управління персоналом дозволяє підприємству ефективно використовувати внутрішні ресурси, знижувати ризики й забезпечувати синергію між цілями організації та очікуваннями працівників.

Актуальність даного дослідження зумовлена не лише потребою удосконалення локальних практик HR-менеджменту, а й нагальною необхідністю адаптувати глобальні стандарти до специфіки українського ринку, зокрема в умовах нестабільного середовища та обмежених ресурсів. Аналіз практик управління персоналом у ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» дозволяє виявити дієві інструменти, що вже функціонують, а також напрями їх розвитку, які можуть бути застосовані як в межах компанії, так і в інших вітчизняних організаціях.

Мета роботи полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» на основі комплексного аналізу чинної системи та сучасних HR-трендів.

Для досягнення поставленої мети в роботі окреслюються такі завдання:

– систематизувати теоретичні засади управління персоналом та новітні підходи до його оптимізації;

– здійснити критичний аналіз практик управління персоналом у ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;

– визначити основні проблеми, з якими стикається компанія у сфері роботи з персоналом;

– обґрунтувати шляхи покращення управління персоналом з урахуванням українських реалій і стратегічних цілей організації.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом на підприємстві, що функціонує у сфері швидкого обслуговування в Україні.

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів і підходів, які використовуються для організації, мотивації, навчання та розвитку персоналу.

База дослідження – ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» м. Київ.

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, кейс-метод, анкетування, а також метод експертного оцінювання. Такий підхід дозволяє забезпечити глибину і багатовимірність розгляду проблематики.

Практичне значення роботи полягає у можливості реалізації запропонованих рішень у практиці HR-менеджменту ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та використання напрацьованого аналітичного матеріалу для вдосконалення персонал-орієнтованих стратегій в інших організаціях сфери послуг.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Система управління персоналом підприємства становить інтегральну частину загальної системи менеджменту трудових ресурсів. Під трудовими ресурсами слід розуміти частину економічно активного населення, що володіє відповідними фізичними, інтелектуальними, професійними якостями та знаннями, необхідними для продуктивної зайнятості у виробничій чи невиробничій сферах діяльності [43].

Управління персоналом (УП) є специфічною функцією управління, яка зосереджена на людях, які належать до складу певних соціальних груп і трудових колективів. Персоналом є працівники певного підприємства, організації чи установи, які працюють в даних структурах на постійній чи тимчасовій основі за трудовим договором.

Управління персоналом є ключовим елементом системи менеджменту, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Це процес планування, організації, мотивації, контролю та розвитку персоналу, спрямований на підвищення продуктивності праці, задоволення потреб працівників і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для глибшого розуміння сутності процесу управління персоналом, з'ясуємо спочатку, що вкладають у зміст поняття «персонал» (табл. 1.1).

На думку І. Бажана персонал – «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація» [2]. О. Крушельницька й Д. Мельничук трактують персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників» [2].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «персонал» за різними авторами*

Автор / Джерело	Визначення поняття "персонал"
І. Бажан [1]	персонал – «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація»
О. Крушельницька, Д. Мельничук [2]	Основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
Л. Балабанова, О. Сардак [3]	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем
Мазаракі А. А., Бєлєнький П. Д Гуцайлюк З. В. [4]	Персонал — це сукупність фізичних осіб, що перебувають у трудових відносинах з організацією, виконують виробничі, управлінські, науково-технічні та інші функції.
Кібальник О. М. [5]	Персонал — це сукупність працівників організації, що мають відповідні професійні знання, навички та досвід і залучені до досягнення її цілей.
Апанасенко Л. Г. [6]	Персонал — це головний елемент ресурсного потенціалу підприємства, що охоплює всіх працівників, які беруть участь у його діяльності незалежно від посади, кваліфікації та форм зайнятості.
Роббінс С. П., Култер М. [7]	Персонал — це людські ресурси організації, які є головним джерелом її конкурентних переваг та ефективності.
Armstrong M. [8]	Персонал (human resources) — це працівники організації, які розглядаються як актив, що вимагає інвестування та розвитку для досягнення стратегічних цілей.

**Джерело [узагальнено автором з використанням [1-8]*

Л. Балабанова та О. Сардак під персоналом розуміють «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем» [3].

Управління персоналом постає надзвичайно важливою функцією будь-якого підприємства, оскільки саме працівники є основним носієм знань, умінь і компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. У сучасних умовах конкуренції, цифровізації, нестабільного ринку праці та зростання ролі інновацій людський капітал стає головним джерелом

конкурентних переваг. Тому ефективне управління персоналом — не просто технічна функція, а стратегічний інструмент забезпечення стійкості та розвитку підприємства.

По-перше, якість управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію та лояльність працівників. Через цілеспрямовану кадрову політику можна формувати ефективні команди, стимулювати професійний розвиток персоналу та знижувати рівень плинності кадрів, що важливо в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили.

По-друге, управління персоналом забезпечує адаптивність організації до змін, особливо в кризових ситуаціях або під час трансформацій. Завдяки системам навчання, розвитку компетенцій і управління змінами підприємство може гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

По-третє, ефективне управління персоналом сприяє формуванню позитивної організаційної культури, що є основою внутрішньої стабільності, командної згуртованості та реалізації інноваційного потенціалу працівників.

По-четверте, системне управління персоналом дозволяє забезпечити відповідність кадрових ресурсів цілям організації, завдяки чому досягається стратегічна узгодженість між людським і організаційним розвитком.

Підтвердженням цього є висновки сучасних науковців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначенням поняття «управління персоналом» за різними авторами*

Автор / Джерело	Визначення поняття "управління персоналом"
Мазаракі А. А., Бєлєнький П. Д., Гуцайлюк З. В.[4]	Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку, мотивації, збереження та ефективного використання трудового потенціалу організації.
Кібальник О. М. [5]	Управління персоналом — це система управлінських дій і рішень, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності працівників та їх розвиток відповідно до цілей підприємства.
Апанасенко Л. Г. [6]	Управління персоналом — це складова частина загального управління підприємством, що охоплює кадрове планування, підбір, мотивацію, розвиток та оцінку персоналу.
Armstrong M. [8]	Управління персоналом (HRM) — це стратегічний підхід до управління людьми в організації, який спрямований на підвищення організаційної ефективності через розвиток людського капіталу.
Dessler G. [9]	Управління персоналом — це процес залучення, розвитку,

	мотивації та збереження працівників для досягнення цілей організації.

**Джерело [узагальнено автором з використанням [4, 5, 6, 8, 9]*

Таким чином, управління персоналом є сферою діяльності в компанії, яка відповідає за координацію роботи топ-менеджменту, керівників та фахівців різних підрозділів, з метою покращення роботи персоналу компанії і підвищення її ефективність загалом шляхом підвищення ефективності праці її співробітників.



Рис. 1.1. Завдання системи управління персоналом організації*

**Джерело: узагальнено автором*

Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами є одним із ключових завдань сучасного управління персоналом. Воно передбачає формування кадрового потенціалу за рахунок залучення компетентних працівників, які мають належну професійну підготовку та внутрішню мотивацію до виконання поставлених завдань. Раціональне використання трудових ресурсів вимагає врахування рівня професійної підготовки,

практичних навичок і досвіду персоналу. Водночас важливо досягати високої задоволеності працівників своєю працею, оскільки це безпосередньо впливає на їхню продуктивність, лояльність до підприємства та загальну ефективність діяльності.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є важливою передумовою успішного функціонування організації. Позитивна атмосфера, заснована на взаємній повазі, підтримці та конструктивній комунікації, сприяє формуванню згуртованого і результативного трудового середовища.

Кар'єрне зростання є суттєвим чинником внутрішньої мотивації персоналу. Надання можливостей для професійного розвитку, ротації посад, а також справедливе оцінювання заслуг і досягнень співробітників створює підґрунтя для довгострокового розвитку людського капіталу підприємства.

Підвищення кваліфікації працівників через організацію навчання, стажувань, участі в тренінгах та курсах підвищення професійної майстерності спрямоване на досягнення вищих результатів праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Не менш важливою складовою є створення комфортних, безпечних та продуктивних умов праці. Це передбачає надання сучасного технічного оснащення, дотримання норм охорони праці, ергономічності робочого простору та забезпечення соціального захисту працівників.

Зростання трудової активності та ініціативності працівників можливе за умови впровадження стимулюючих механізмів, таких як визнання досягнень, матеріальне та моральне заохочення, участь у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє підвищити рівень самореалізації персоналу та сприяти інноваційній активності в межах підприємства [10].

В загальному систему управління персоналом можна розглядати як єдність двох компонент: керуючої – суб'єкту управління та керованої – об'єкту управління, що забезпечить досягнення певної мети, за умов свідомого впливу на об'єкт управління. Суб'єктами управління персоналом є керівники різних

рівнів підприємств, яких наділено певними повноваженнями при прийнятті рішень.

Дж. Харрінгтон вважає, що керуюча і керована підсистеми повинні постійно взаємодіяти, причому провідна роль належить об'єкту управління, оскільки «його зміст, структура та мета функціонування, зміни, що відбуваються в об'єкті, визначають зміст суб'єкту управління та його подальший розвиток, що виражається у вдосконаленні форм і методів управління персоналом» [11].

Компетентні, віддані співробітники з відповідною кваліфікацією та мотивацією досягати цілі компанії стають ключовою складовою її ефективного функціонування. Персонал виконує різні виробничі та економічні завдання, а загальну чисельність формують штатні працівники й залучені співробітники. Кількість працівників суттєво впливає на характер і обсяг виробничих процесів, рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці показники визначають нормативну (планову) чисельність персоналу, яка практично зазвичай недосяжна. Реальну картину краще характеризує списокова кількість працівників на певний момент часу.

Персонал зазнає постійних змін через прийом нових працівників і звільнення інших, що називається оборотом кадрів. Цей процес є важливим інструментом управління персоналом. Надмірний оборот, або плинність кадрів, може мати об'єктивні причини, як-от стан здоров'я, пенсійний вік чи законодавчі вимоги. Такі процеси можуть бути прогнозовані та враховані, наприклад, при плануванні виходу на пенсію.

Плинність також може зумовлюватися суб'єктивними причинами, такими як добровільне звільнення або дисциплінарні порушення. Подібна ситуація частіше властива молодим працівникам, але таке явище значно знижується після кількох років роботи в компанії. Нормальним рівнем плинності кадрів вважається показник до 5% на рік. У процесі змін формується структура персоналу, яка ділиться на різні групи за характеристиками та обов'язками. Робітники як окремий сегмент відповідають за створення матеріальних цінностей або виконання виробничих завдань. Вони поділяються на тих, хто

безпосередньо бере участь у технологічних процесах, і тих, хто виконує допоміжні функції, як-от ремонт чи обслуговування.

Серед робітників виділяється молодший обслуговуючий персонал, який забезпечує послуги, непов’язані з основною діяльністю підприємства. Це можуть бути двірники, кур'єри чи водії для перевезення співробітників. Інша велика група включає співробітників, зайнятих інтелектуальною працею: керівники, фахівці та службовці.

Керівники відповідають за загальне управління і утворюють адміністративний апарат разом зі спеціалістами важливих контролюючих структур, як-от відділ кадрів. Спеціалісти займаються науковими розробками, організаційною роботою чи впровадженням інновацій. До цієї категорії відносяться економісти, юристи, інженери тощо.

Третя група складається з офісного персоналу, який займається веденням документації та контролем господарських функцій підприємства. Це бухгалтери, касири чи діловоди. Загалом система управління персоналом (СУП) є невід’ємною частиною діяльності будь-якої компанії. Робота з персоналом залежить від актуального стану підприємства та потребує відповідного реагування. У стабільних умовах увага до СУП може бути менш значною, але за виникнення криз ресурс управління персоналом стає пріоритетним і дозволяє вирішувати основні проблеми організації.

Система управління персоналом – це організований і структурований набір процесів, практик, політик і інструментів, які використовуються в організації для керування її робітниками та персоналом.

Мета системи управління персоналом – забезпечення ефективного використання трудових ресурсів організації шляхом формування, розвитку, мотивації та збереження персоналу для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Основні аспекти мети:

1. Забезпечення організації кваліфікованими кадрами – формування кадрового потенціалу, який відповідає вимогам діяльності.

2. Оптимізація використання персоналу– раціональний розподіл праці, підвищення продуктивності.

3. Підвищення мотивації працівників– Створення умов для залученості, ініціативності та лояльності.

4. Професійний розвиток працівників – постійне навчання, розвиток кар'єри, формування компетенцій.

5. Забезпечення соціальної стабільності в колективі – формування позитивного мікроклімату та корпоративної культури.

6. Підтримка конкурентоспроможності організації – завдяки ефективному кадровому менеджменту як джерелу стратегічної переваги.

Основні характеристики системи управління персоналом наведемо в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристики системи управління персоналом*

Характеристика	Опис
Комплексність	Охоплює всі етапи роботи з персоналом — від підбору до звільнення.
Системність	Усі елементи системи взаємопов'язані та функціонують як єдине ціле.
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.
Правова регламентованість	Відповідність діяльності трудовому законодавству та внутрішнім регламентам.
Технологічність	Можливість впровадження цифрових HRM-систем для автоматизації процесів.
Ефективність	Спрямованість на досягнення максимальних результатів при оптимальних витратах.
Прозорість	Чіткість процедур, відкритість критеріїв оцінювання та управлінських рішень.

**Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, система управління персоналом виступає фундаментальною складовою загального менеджменту організації, адже саме через неї реалізується головна функція управління — організація ефективної трудової діяльності. Рівень ефективності менеджменту загалом значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами.

Формування дієвої системи управління персоналом сприяє не лише зростанню результативності та продуктивності працівників, але й посиленню спроможності підприємства до впровадження інновацій у сфері управлінських практик. Окрім цього, така система забезпечує узгоджене функціонування із іншими елементами організаційного менеджменту, що у сукупності підвищує ефективність діяльності всієї організації.

Отже, система управління персоналом посідає центральне місце в структурі управлінських процесів, справляючи вирішальний вплив на загальну успішність підприємства. Відповідно, реалізація основних управлінських функцій — планування, організації, координації та контролю — у контексті управління персоналом є необхідною умовою для її сталого розвитку та ефективної роботи.

Л. Пошелюжна відзначає, що СУП, яка формується на провідних підприємствах повинна містити наступні підсистеми: «аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» [12].

Система управління персоналом (СУП) охоплює комплекс ключових складових, спрямованих на забезпечення ефективної кадрової політики в організації. До її основних елементів належать:

– набір і добір кадрів – організація процесів пошуку, відбору та прийняття на роботу нових працівників;

– професійне навчання і розвиток – впровадження навчальних програм і заходів з підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок персоналу;

– система оцінювання результативності — інструменти та методики аналізу трудової діяльності для виявлення потенціалу розвитку співробітників;

– механізми винагороди та компенсації – визначення рівня заробітної плати, премій, пільг та інших видів заохочення;

–

Таблиця 1.4

Класифікація методів управління персоналом

Категорії методів управління персоналом	Методи	Опис
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Запровадження норм та правил, формування нормативно-правової бази, видання наказів, інструктажі, затвердження методичних документів, розробка стандартів та посадових інструкцій, визначення заходів впливу (стягнення і заохочення)	Ці методи базуються на використанні владних повноважень і регламентуванні трудової діяльності. Спрямовані на формування відповідального ставлення до роботи, дотримання дисципліни та вірності організації. Вплив є прямим, а виконання — обов’язковим.
Економічні	Фінансово-економічний аналіз, планування, стимулювання, мотивація, зарплата, інвестиції, кредитування, ціноутворення, участь у прибутках і власності, економічне нормування, страхування, податки, матеріальні заохочення і санкції	Методи передбачають матеріальне стимулювання персоналу з розрахунком на економічну віддачу. Вкладення в персонал сприяє підвищенню ефективності його праці, що позитивно впливає на загальний прибуток підприємства.
Соціально-психологічні	Соціальний і психологічний аналіз, планування, створення сприятливої атмосфери, участь у прийнятті рішень, моральне стимулювання, врахування культурних потреб, формування колективів, підтримка здорового клімату, розвиток ініціативи, встановлення моральних норм і заохочень, тощо	Методи базуються на принципах психології та соціології. Сприяють розвитку корпоративної культури, виявленню лідерів, формуванню здорового клімату в колективі та ефективному розв'язанню конфліктів. Орієнтовані на особистісне зростання і гармонізацію трудових відносин.

Джерело: розроблено автором

кар'єрне управління – формування шляхів професійного зростання, планування індивідуального кар’єрного розвитку;

– підтримка внутрішніх комунікацій і мотивації – заходи, спрямовані на підвищення задоволеності працівників умовами праці та зміцнення корпоративної культури;

– кадрове діловодство і адміністрування – ведення документації, укладання трудових договорів, супровід кадрових процесів [13].

Завдяки цим елементам СУП забезпечує організаціям можливість ефективного управління людським капіталом, стимулює розвиток професійного потенціалу співробітників та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Крім того, до структури системи управління персоналом входять методи управління, які відіграють важливу роль у формуванні ефективної моделі трудової взаємодії, мотивації та організаційної поведінки.

Методи управління персоналом — це сукупність засобів впливу, які дозволяють координувати дії працівників відповідно до цілей підприємства. Вони поділяються на три основні групи:

– адміністративні методи — базуються на нормативно-правовій основі, регламентують службову дисципліну, поведінкові стандарти, трудову етику та обов’язки співробітників;

– економічні методи — передбачають використання матеріального стимулювання залежно від результатів діяльності персоналу і фінансового стану підприємства;

– соціально-психологічні методи — ґрунтуються на врахуванні соціальних потреб працівників, побудові ефективних комунікацій та розвитку колективної взаємодії (див. табл. 1.3).

Використання збалансованої комбінації цих методів створює на підприємстві сприятливі умови для підвищення продуктивності, розкриття особистісного потенціалу працівників та їх залучення до процесів організаційного розвитку.

Ефективність впровадження сучасних методів управління персоналом у

сфері ресторанного бізнесу значною мірою визначається такими ключовими характеристиками системи HR-менеджменту, як:

– створення умов для вільного прояву творчості та ініціативності працівників, надання зворотного зв'язку, підтримки та стимулювання, а також сприяння формуванню, зміцненню і розвитку індивідуального потенціалу кожного члена команди.

– формування командного духу та гармонізація особистих інтересів працівників із стратегічними цілями та пріоритетами ресторанного закладу;

– забезпечення умов праці, які гарантують фізичну й психологічну безпеку працівників, мінімізацію професійного вигорання та водночас сприяють досягненню максимальних показників ефективності та результативності персоналу [14].

Результативність використання конкретних методів управління персоналом визначається їхньою мотиваційною орієнтацією, системним підходом та ефективністю механізмів впровадження. Вона передбачає активну роль керівництва ресторану у пошуку, адаптації та інтеграції інноваційних сучасних практик у загальну систему управління персоналом.

Структура управління персоналом встановлює ієрархічні взаємозв'язки між керівниками та підлеглими, що сприяє досягненню максимальної ефективності системи. Вона виступає організаційною схемою, яка регламентує розподіл функцій і відповідальностей у сфері управління персоналом всередині організації. Він визначає, як відділи та підрозділи, пов'язані з управлінням персоналом на підприємстві, повинні співпрацювати та координувати свою роботу для досягнення ефективного управління людськими ресурсами.

Структура УП може відрізнятися від компанії до компанії залежно від її розміру, типу бізнесу, галузі та стратегічних цілей. У великих організаціях компоненти структури УП підпадають під управління відділу кадрів (відділ кадрів), який відповідає за управління всіма аспектами персоналу в організації. До структури входять відділи, які відповідають за підбір, навчання та професійний розвиток працівників, управління комунікаціями з персоналом, ведення кадрової документації та інші пов'язані функції.

Таким чином, управління персоналом на підприємстві займає одну з провідних позицій у загальній системі управління і потребує всебічного та глибокого дослідження у кожній галузі діяльності, зокрема у сфері ресторанного бізнесу.

Успішність ресторанного бізнесу визначається не лише якістю страв і обслуговування, а й ефективним управлінням персоналом. Раціонально організована система управління персоналом сприяє формуванню професійного колективу, забезпеченню високого рівня сервісу та підвищенню задоволеності клієнтів.

Менеджмент персоналу у сфері швидкого харчування має свої характерні риси, зумовлені високою динамікою роботи, великою кількістю працівників та необхідністю дотримання чітких стандартів обслуговування. Нижче наведено основні особливості цього виду управління:

1. Висока плинність кадрів. Заклади швидкого харчування часто стикаються з великою плинністю персоналу. Основну частину команди складають студенти або молоді люди, які працюють тимчасово, тому HR-відділи та менеджери постійно займаються рекрутингом і адаптацією нових працівників.

2. Прискорене навчання та стандартизація процесів. Для забезпечення стабільної якості обслуговування всі працівники проходять швидке та структуроване навчання за єдиними стандартами. Це дозволяє в короткий термін підготувати нових співробітників до ефективної роботи.

3. Чіткий розподіл обов’язків. Робочі функції персоналу поділяються максимально конкретно (касир, кухар, збирач замовлень, прибиральник, кур’єр тощо). Такий підхід допомагає уникнути плутанини та забезпечує чіткість виконання завдань.

4. Високий темп та навантаження. Робота в закладах швидкого харчування передбачає швидке обслуговування клієнтів, що вимагає витривалості та вміння працювати у стресових ситуаціях. Менеджери повинні вміти ефективно організовувати робочий процес, уникати затримок і стежити за продуктивністю.

5. Система мотивації та заохочень. У практиці використовуються як матеріальні (бонуси, премії, подарунки), так і нематеріальні стимули (визнання, конкурси, подяки). Це підвищує лояльність працівників і сприяє зростанню ефективності.

6. Командна робота. Робота в ресторані швидкого харчування вимагає чіткої взаємодії між працівниками. Менеджер має виконувати роль лідера команди, підтримувати сприятливу атмосферу та забезпечувати ефективну комунікацію.

7. Жорсткий контроль за якістю. Особлива увага приділяється дотриманню санітарних норм, стандартів обслуговування, точності виконання замовлень. Менеджмент відповідає за постійний контроль та коригування процесів.

8. Гнучке планування робочого часу. Оскільки більшість працівників мають позмінний графік, менеджери повинні вміти грамотно формувати розклади, враховуючи індивідуальні обставини (навчання, інші зобов'язання) та виробничі потреби.

Ці особливості роблять менеджмент персоналу у закладах швидкого харчування унікальним напрямом управління, який поєднує елементи оперативного керівництва, гнучкого планування та ефективної комунікації.

Основна задача управління персоналом у ресторанах полягає в тому, щоб заохотити працівників до надання якісного сервісу, що відповідає очікуванням гостей. Для цього необхідно налагодити скоординовану роботу колективу, впровадити як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, а також сформувати корпоративну культуру, яка зміцнює відданість співробітників компанії.

Персонал підприємств ресторанного бізнесу поділяють на наступні групи персоналу, а саме:

– адміністрація;

– обслуговування клієнтів;

– виробництво;

– допоміжні співробітники.

Першу групу становить адміністративний персонал ресторану, до якого входять директор, керуючий (менеджер ресторану), бухгалтери, працівники відділу кадрів, а також спеціалісти з маркетингу та логістики. Ці фахівці відповідають за загальне управління закладом, контролюють економічні, фінансові процеси, рекламні кампанії та організацію постачання.

Рівень відповідальності, що лягає на плечі менеджера ресторану, кафе чи кав'ярні важко переоцінити. За кожним задоволеним клієнтом стоїть невпинна робота адміністратора над покращенням рівня обслуговування, підтриманням чистоти й атмосфери в закладі, забезпеченням відповідної якості страв і комфортного середовища для клієнтів [22].

Всі категорії персоналу так чи інакше залучені до процесу продажів у ресторані. Проте існують ключові співробітники, які мають значний вплив на колектив, можуть формувати позитивний робочий клімат і згуртовувати команду однодумців. Саме через них у всіх підрозділах закладу впроваджується й підтримується корпоративна культура.

Зазвичай під керівництвом адміністратора ресторану перебувають такі працівники, як офіціанти, касири, працівники складу, закупники та хостес [44]. Адміністратор відповідає за фінансовий стан закладу, займається питаннями маркетингу і контролює більшість процесів у ресторані, окрім безпосереднього приготування їжі.

Таблиця 1.5

Основні аспекти відповідальності адміністратора ресторану

Сфера відповідальності	Опис
Організація роботи персоналу	Розподіл обов'язків, контроль за виконанням завдань.
Планування графіків	Складання змін, оптимізація навантаження персоналу.
Дотримання стандартів обслуговування	Впровадження та контроль дотримання корпоративних стандартів.
Контроль якості сервісу	Оцінка обслуговування, реагування на відгуки клієнтів.
Логістика та постачання	Взаємодія з постачальниками, контроль за поставками.
Управління запасами	Облік, інвентаризація, недопущення нестач/надлишків.
Вирішення конфліктів	Оперативне реагування на конфлікти у колективі або з клієнтами.
Мотивація та підтримка персоналу	Формування позитивного клімату, заохочення, надання зворотного зв'язку.

Робота над клієнтською лояльністю	Програми лояльності, забезпечення задоволення клієнті
Фінансовий контроль та звітність	Ведення документації, контроль витрат і касових операцій.

Менеджер закладу – це людина, яка керує практично усіма процесами в ресторані від розподілу обов'язків та організації роботи персоналу до перевірки чистоти в залах і розв'язання термінових питань команди та гостей.

Обов'язки менеджера можуть різнитися залежно від формату (ресторан, кав'ярня чи заклад швидкого харчування), організаційної структури та концепції окремого закладу.

До обслуговуючого персоналу ресторану належать працівники, які безпосередньо взаємодіють з відвідувачами. Серед них — метрдотель (наприклад, адміністратор або менеджер зали; у великих закладах — менеджер бару), офіціанти разом із їхніми бригадирами та помічниками, бармени і старші бармени, сомельє, відповідальний за винний асортимент, бариста, який готує кавові напої та оперує кавовим обладнанням, працівники швидкого обслуговування, буфетники (включно зі старшими), касири (з можливим старшим касиром), хостес, що організовує прийом гостей і керує резерваціями, а також продавці відділу кулінарії.

Виробничий персонал включає кухарів та інших працівників кухні, які займаються приготуванням страв: шеф-кухар, су-шеф, кухарі, шеф-кондитери, кондитери, пекарі та працівники, що виготовляють напівфабрикати. Ці співробітники відповідають за асортимент і якість кулінарної продукції.

До допоміжного персоналу входять працівники, що виконують обслуговчі функції, не пов'язані з виробництвом: гардеробники, швейцари, комірники, мийники посуду, прибиральники, вантажники, кур'єри, експедитори тощо. Окремо виділяється персонал служби безпеки, який включає охоронців, контролерів, сторожів і працює відповідно до державних нормативних актів та внутрішніх стандартів підприємства.

Ефективне управління людськими ресурсами визнає персонал як ключовий актив, що забезпечує підприємству конкурентні переваги і можливість займати лідерські позиції в галузі. Ресторанний бізнес характеризується високою конкуренцією, що зумовлює велику плинність кадрів через пошук працівниками комфортних і добре оплачуваних місць роботи.

Основною складовою управління персоналом у ресторанному бізнесі є процес підбору нових співробітників та створення умов для розвитку їх професійного потенціалу.

При виборі кандидата на посаду менеджера ресторану необхідно проаналізувати такі фактори (рис. 1.2):

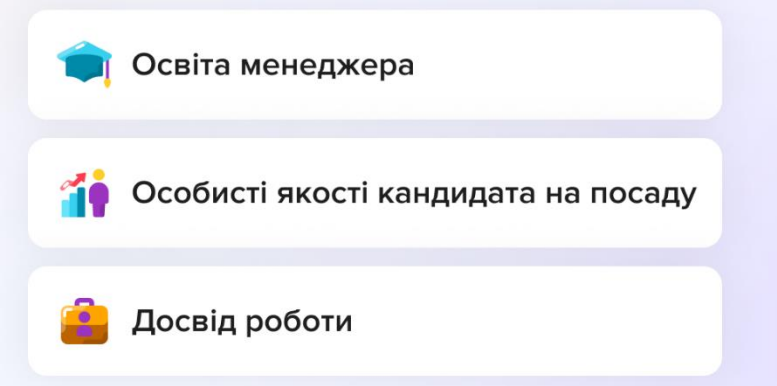


Рис. 1.2 Ключові фактори, що впливають на обрання кандидатури на посаду менеджера ресторана

Отже, перелічені завдання є ключовими для керівника ресторану, проте значна частина з них виконується іншими працівниками, такими як комірник, бухгалтер, маркетолог чи шеф-кухар. Водночас керівник повинен володіти всебічним розумінням усіх процесів та здійснювати їх ефективний контроль.

РОЗДІЛ 2.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» (ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД») є дочірньою структурою компанії «MCD EUROPE LIMITED», зареєстрованої та функціонуючої відповідно до законодавства Великої Британії. Компанія має повністю іноземний статутний капітал (100%). Юридична адреса українського представництва: м. Київ, вул. Гришка, 7, 02140.

Основними видами діяльності підприємства є:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 10.52 Виробництво морозива
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 85.32 Професійно-технічна освіта
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

McDonald’s є глобальною мережею закладів швидкого харчування, яка здобула всесвітнє визнання як успішна франшиза. Компанія розпочала свою діяльність у 1940 році в американському штаті Каліфорнія, коли брати Річард і Моріс Макдональди відкрили свій перший ресторан. Із невеликого закладу, що спеціалізувався на гамбургерах і молочних коктейлях, McDonald’s виріс у міжнародну корпорацію. Станом на сьогодні, мережа охоплює понад 100 країн світу, налічує понад 37 800 ресторанів і забезпечує робочими місцями близько 200 000 працівників.

Україна стала 102-ю країною, в якій розпочала діяльність міжнародна мережа ресторанів швидкого обслуговування McDonald’s. Перший ресторан в

Україні було відкрито 24 травня 1997 року біля станції метро «Лук'янівська» у м. Києві. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» виступає одним із найбільш значущих іноземних інвесторів на українському ринку. Загальна сума інвестицій у розвиток мережі та супутньої інфраструктури на території України перевищила 240 мільйонів доларів США. Станом на 2020 рік підприємство впевнено утримує провідні позиції у своєму сегменті, володіючи 14,4% частки ринку (за даними дослідження 2020 року).

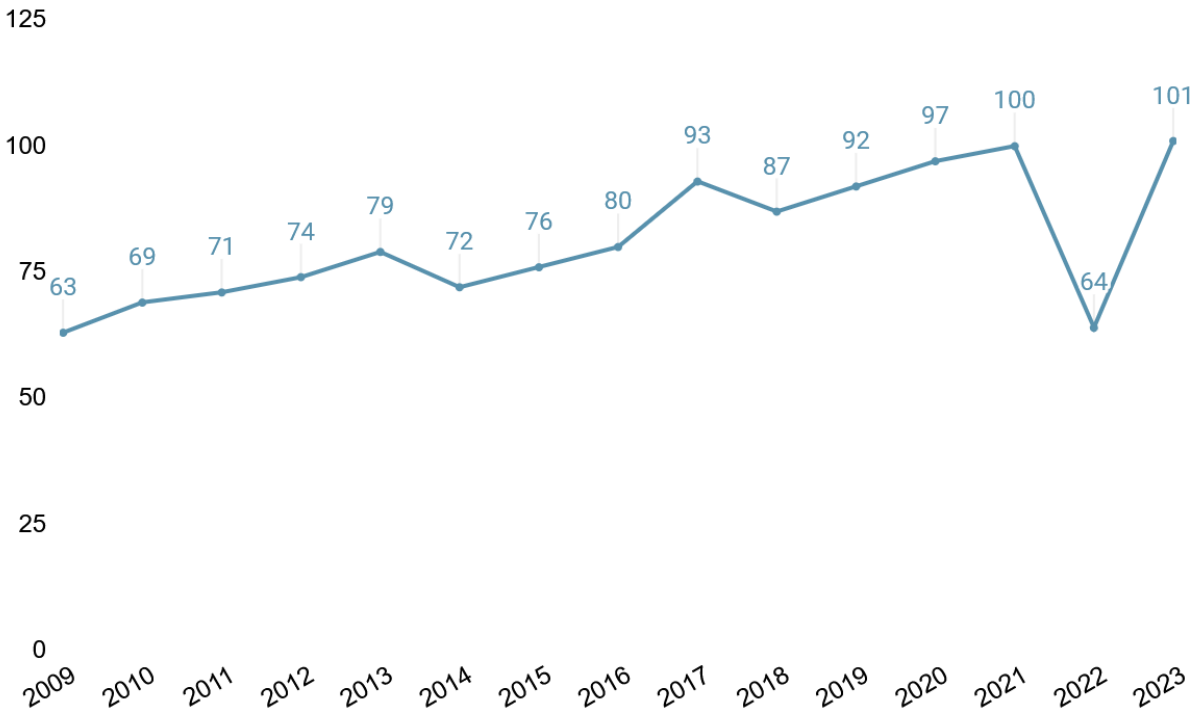


Рис. 2.1 Динаміка кількості ресторанів ПІІ «Макдональдс Юкрейн ЛТД» в Україні

На середину 2021 року мережа McDonald's в Україні налічувала 100 закладів (див. табл. 2.1), розташованих у 25 містах та селищах. Однак, із початком повномасштабного військового вторгнення росії, усі ресторани тимчасово припинили свою діяльність. Лише через майже рік після початку війни компанія поступово розпочала відновлення роботи окремих закладів, що розташовані у відносно безпечних регіонах, віддалених від зон активних бойових дій та тимчасово окупованих територій [13].

У зв язку з введенням з 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року воєнного стану в Україні, керівництво компанії ухвалило рішення про тимчасове припинення діяльності ресторанів, що функціонують на території України.

У період з лютого по серпень 2022 року керівництво Підприємства здійснило низку заходів, спрямованих на поетапне відновлення діяльності закладів у регіонах України, що вважалися відносно безпечними з точки зору воєнної ситуації, про що свідчить поступове відкриття закладів, починаючи з 20.09.2022р.

Станом на 31.12.2023 року підприємство має 101 працюючий заклад в 32 містах України. Крім того, 16 ресторанів, що знаходяться в територіальній близькості до зони бойових дій та зберігається підвищена небезпека працівників та відвідувачів, не здійснюють свою діяльність (м. Харків, м. Запоріжжя, м. Суми, м. Миколаїв).

Таблиця 2.1

Кількість філій McDonalds в Україні на 31.12.2023

Місто	Кількість
Київ та Київська область	54
Дніпро	9
Одеса та Одеська область	9
Львів та Львівська область	8
Вінниця	3
Черкаси	2
Житомир та Житомирська область	2
Рівне	1
Кременчук	1
Кроповницький	1
Олександрія	1
Кривий Ріг	1
Полтава	1
Чернігів	1
Тернопіль	1
Біла Церква	1
Івано Франківськ	1
Хмельницький	1
Чернігів	1
Луцьк	1
Всього	**101**

Джерело: [23]

Одним із ключових напрямів діяльності компанії «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є активне зміцнення співпраці з наявними українськими

партнерами та пошук нових постачальників. Значну частку продукції, зокрема напівфабрикатів, що використовуються у приготуванні страв, постачають саме українські виробники. Серед основних партнерів компанії — «Білоцерківський молочний комбінат», «Слов'янський дім», «Чумак», «Еска Фуд Солюшнс», «Іст Болт Україна» та інші. Ще з моменту зародження бренду у 1950-х роках фундаментальним принципом діяльності компанії залишається підтримка місцевих громад і розвиток локального бізнесу.

На сьогоднішній день близько 60% продукції для ресторанів «МакДональдз» в Україні постачають вітчизняні виробники. Це приблизно 50 підприємств, які забезпечують мережу широким асортиментом інгредієнтів та напівфабрикатів. Наприклад, м'ясні біфштекси виготовляє компанія «ОСІ Фуд Солюшнс» у м. Козятин Вінницької області. Виробництвом булочок займається підприємство Bimbo QSR, розташоване у Дніпрі. Молочну основу для морозива та молочних коктейлів постачає ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». За випічку, включаючи круасани, відповідає компанія «Шантіль» із Київської області (Баришівка). Постачання яєць здійснює ТОВ «Овостар». Виробництво соусів, майонезу, кетчупу та маринованих огірків забезпечує компанія «Чумак» (Херсонська область). За постачання овочів відповідає «Грін Фекторі» з Макарова на Київщині. А соки прямого віджиму (окрім апельсинового) надходять від підприємства Т.В. Fruit Galicia, розташованого на Прикарпатті.

Переважна більшість постачальників є провідними українськими компаніями у своїх секторах, що забезпечують стабільні поставки та відповідають високим стандартам якості продукції [25].

Основним продуктом, що для потреб мережі імпортується в Україну, є картопля (імпортується з Польщі).

Упродовж 2023 року заклади мережі щомісячно приймали в середньому близько 7 мільйонів відвідувачів, що загалом становить понад 85 мільйонів клієнтів за весь рік [23].

Дані таблиці 2.2 свідчать, що в 2023 році чистий обсяг надходжень від реалізації продукції склав 12 946 955 тис. грн., що на 296,8% вище рівня

2022 року (3 262 791 тис. грн). Собівартість реалізованої продукції в 2023 році була на рівні 5 838 987 тис.грн., що на 265% вище рівня 2022 року та на 17,2% вище рівня 2021 року. Відзначаючи таке значне підвищення показників в 2023 році у порівнянні з 2022 роком, необхідно зважати на те, що підприємство не здійснювало свою діяльність в період з лютого по вересень 2022 року.

За результатами 2023 року фінансовий результат до оподаткування склав 1 095 140 тис. грн, тоді як у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 2 099 739 тис. грн. Після вирахування податку на прибуток чистий фінансовий результат за 2023 рік досяг 1 291 628 тис. грн.

Таблиця 2.2

Звіт про фінансові результати ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»*

Стаття	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11093306	3262791	1294695
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4837489	1599708	5838987
Валовий:			
прибуток	6255817	1663083	7107968
збиток	-	-	-
Інші операційні доходи	67856	304893	29154
Адміністративні витрати	509315	539029	627683
Витрати на збут	4439368	3057182	5239121
Інші операційні витрати	69143	242948	60933
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	1305847	-	1209385
збиток	-	1871183	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-
Інші фінансові доходи	30614	703	33468
Інші доходи	-	-	2343
Фінансові витрати	63588	103026	90436
Втрати від участі в капіталі	-	-	-
Інші витрати	52945	126233	59620
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	-	-	1095140
збиток	1219928	2099739	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	208542	11879	196488
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	-	-	-

оподаткування			
Чистий фінальний результат			
прибуток	-	-	1291 628
збиток	1011386	2087860	-

**Джерело: [23]*

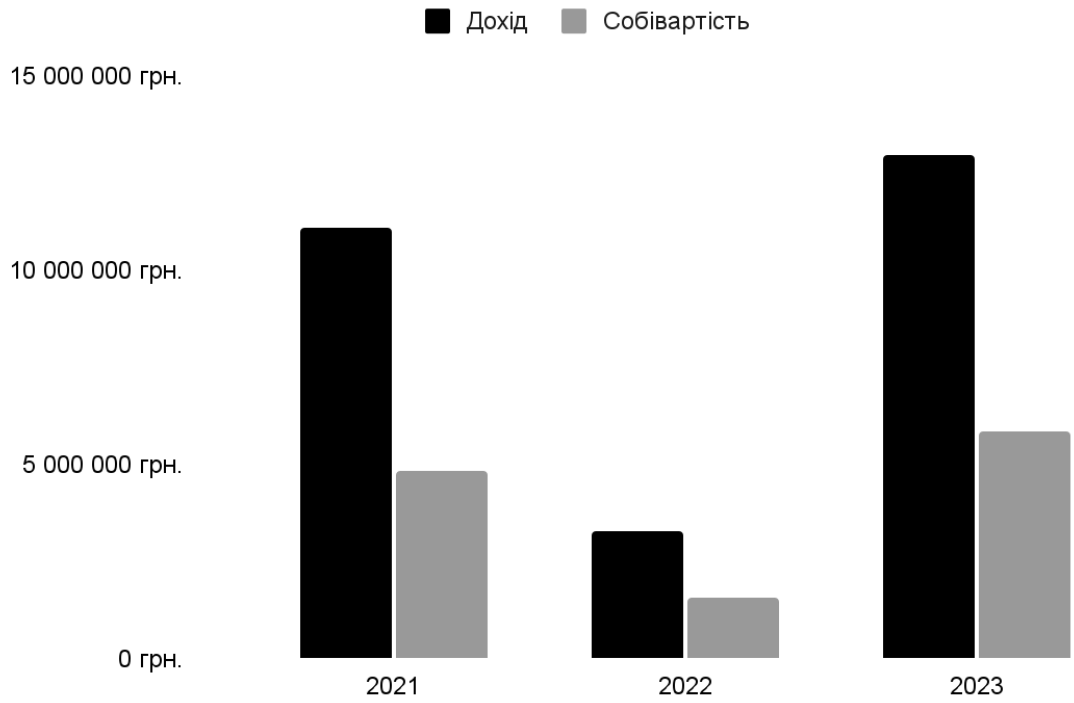


Рис. 2.2 Співвідношення розміру доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» за 2021-2023 роки

Проаналізуємо структуру операційних витрат ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» в таблиці 2.3. Дані таблиці свідчать, що за аналізований період найбільшу питому вагу операційних витрат займали витрати на оплату праці: 43,13% в 2021 році, 60,43% в 2022 році та 37,62% в 2023 році. За кожен рік свого існування в Україні підприємство займало чільне місце в рейтингу найкращих роботодавців України.

Наступною за величиною статтею є інші операційні витрати, зокрема туди входять витрати на оренду та експлуатаційні витрати на ресторани, що знаходяться в торгових центрах. Також до інших операційних витрат входять витрати на пожежну безпеку, охорону приміщень та медогляди для

працівників. Також регулярно ресторани оплачують дослідження продукції на наявність в ній шкідливих мікроорганізмів.

За період 2021-2023 роки матеріальні затрати займали незначну частку в загальних операційних витратах підприємства – від 2,68% в 2022році до 6,38 в 2021.

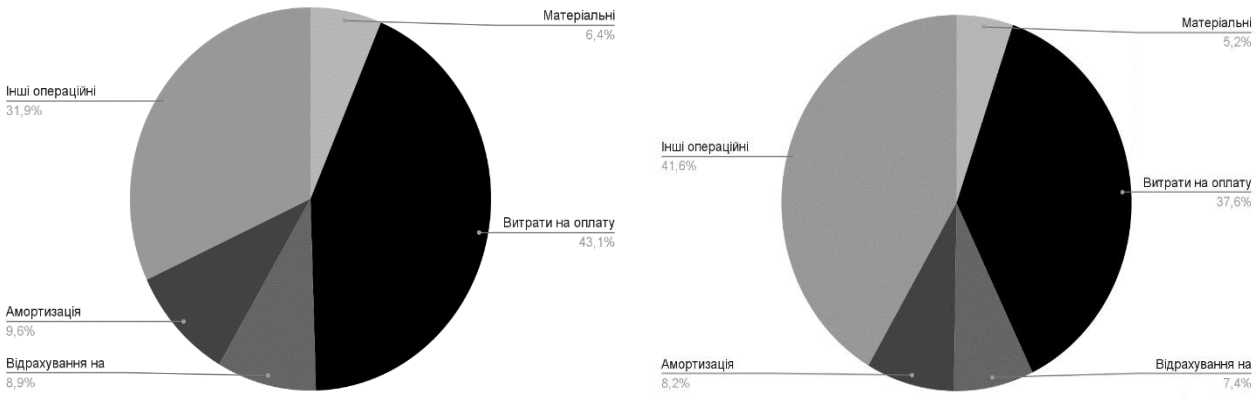
Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»

Назва статті	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні затрати	262 083	6,38	86 807	2,68	310 263	5,23
Витрати на оплату праці	1 770 230	43,13	1 959 825	60,43	2 229 926	37,62
Відрахування на соціальні заходи	366 197	8,92	380 599	11,74	437 168	7,38
Амортизація	395 782	9,64	471 385	14,53	483 579	8,16
Інші операційні витрати	1 310 464	31,93	344 467	10,62	2 466 800	41,61
Разом	4 104 739	100,0	3 243 083	100,0	5 927 736	100,0

**Джерело: [23]*

Наочно проілюструємо питому вагу операційних витрат досліджуваної компанії на рисунку 2.3.



2021 2023

Рис. 2.3 Питома вага елементів операційних витрат ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» в 2021 та 2023 роках

Близько 93% ресторанів McDonald’s працюють за франчайзинговою моделлю, тому їхня загальна організаційна структура є схожою у більшості країн (рис. 2.2).

Організаційна структура корпорації McDonald's створена для забезпечення ефективного управління та координації глобальних операцій компанії. На верхівці ієрархії знаходяться збори акціонерів. Генеральний директор відповідає перед ними і здійснює загальне керівництво усіма департаментами компанії.

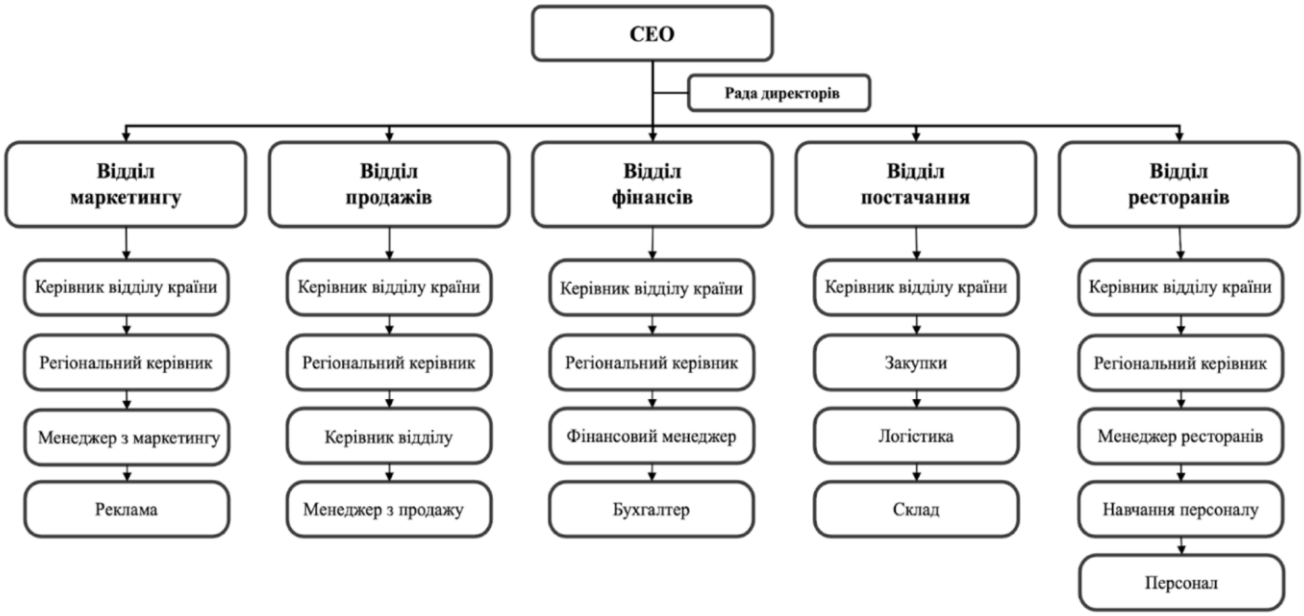


Рис. 2.4. Уніфікована організаційна структура корпорації McDonald's

Кожен департамент формується з урахуванням географічного принципу і має власне представництво в кожній країні регіону, яку він обслуговує.

Зараз система менджменту в ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» має лінійно-матричну структуру та складається з 8 функціональних відділів:

- Відділ ресторанів;
- Відділ постачання;
- Відділ маркетингу;
- Фінансовий відділ;
- Відділ продажів.

Кожний відділ має керівника відділу та керівників функціональних підрозділів. Генеральним директором ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» з 2023 року призначено Юлію Бадрітдінову.

Переваги організаційної структури McDonald's полягають у наступному:

- чітко визначений розподіл обов'язків, що сприяє розвитку високої кваліфікації спеціалістів у кожній галузі;
- жорстка ієрархічна система управління, де дії нижчих рівнів піддаються контролю з боку керівництва;
- формальна безособовість керівників, які зобов'язані діяти відповідно до встановлених інструкцій і посадових обов'язків;
- найм персоналу строго відповідно до їх кваліфікації, а також звільнення згідно з чинним законодавством;
- чітка відповідальність керівників за результати роботи підлеглих.

Директор – ключова фігура у керуванні філією, що відповідає за загальне управління рестораном, його підрозділами та службами. Він виконує координаційну та представницьку роль, підтримує взаємодію з партнерами, планує подальший розвиток співпраці і займається створенням та покращенням іміджу закладу.

Економічний відділ відповідає за підготовку звітів про фінансово-господарську діяльність у грошовому еквіваленті, формує фінансові звіти та баланси, здійснює нарахування і виплату заробітної плати працівникам, збирає та аналізує економічні показники філії, а також розробляє економічні плани на перспективу.

Інструктори проводять інтенсивне навчання для стажерів — майбутніх членів команди — готуючи їх до першої атестації за короткий проміжок часу. Начальник виробництва контролює роботу трьох ключових відділів: технічного, кухні та складу. На кухні працює значна кількість кухарів, що дозволяє оперативно виконувати всі замовлення.

Складська служба відповідає за закупівлю продуктів, матеріалів, сировини та інших необхідних ресурсів для функціонування ресторану. До її складу також входять вантажники та допоміжний персонал.

До технічного підрозділу входять прибиральники, мийники посуду, електрики та фахівці з технічних спеціальностей, які забезпечують безперебійну роботу обладнання та здійснюють його ремонт у разі несправностей.

Для систематизації наведеної інформації було складено SWOT-аналіз, який відображає ключові складові внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. Дані представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Сильні сторони:	**Слабкі сторони:**
- Стійка глобальна присутність компанії та лідерські позиції на національних і міжнародних ринках; - Економія за рахунок ефекту масштабу виробництва; - Постійне вдосконалення якості продукції та жорсткий контроль стандартів; - Наявність власних впізнаваних брендів продукції, таких як Біг Мак та Чікен Макнаггетс; - Один із найвідоміших логотипів у світі, що забезпечує сильну впізнаваність; - Вміння адаптувати меню та послуги до культурних особливостей різних країн; - Впроваджена ефективна та економічна система обробки продуктів; - Прозорість і повна інформованість клієнтів про харчову цінність продукції.	- Основна частина рекламної кампанії орієнтована переважно на дітей; - Високий рівень плинності персоналу; - Потрібно адаптуватися до зростаючого попиту на натуральні та здорові продукти; - Постійна цінова конкуренція з іншими компаніями створює загрозу для прибутковості; - Недостатній рівень інновацій у продуктовій лінійці.
Можливості:	**Загрози:**
- Компанія здатна гнучко адаптуватися до різних культурних особливостей і відкриває двері для впровадження інновацій; - Існує потенціал для проведення досліджень у сфері використання екологічно чистих та відновлюваних джерел енергії; - Можна розширити асортимент нових продуктів і активізувати розвиток нових маркетингових каналів; - Деякі заклади можливо перемістити у престижніші локації з подальшим впровадженням спеціалізованої цінової	- Коливання валютних курсів створюють труднощі, оскільки ціни на меню у ресторанах стандартизовані; - Конкуренція з боку ресторанів, які активно знижують ціни — таких як Burger King, Starbucks, KFC — посилюється; - Виникають проблеми зі здоров'ям, пов'язані з харчуванням у мережі, через що McDonald's неодноразово був учасником судових справ щодо шкоди здоров'ю клієнтів; - Низький рівень купівельної

політики.	спроможності населення в Україні обмежує потенціал зростання продажів.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу, стає очевидною потреба у посиленні слабких сторін підприємства та мінімізації зовнішніх загроз. Досягти цього можна, ефективно використовуючи сильні сторони компанії та наявні можливості ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД».

Основними стратегічними пріоритетами досліджуваної компанії є:

1. Забезпечення сталого та стабільного зростання бізнесу;
2. Гарантування високої якості обслуговування клієнтів;

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» за 2021 – 2023 рр.*

Рок и	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости		Темпи росту, %	
		Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові
2021	10549	-	-	-	-
2022	10658	109	109	101,033	101,033
2023	10775	117	226	101,098	102,142

**Розраховано автором на основі [23]*

3.Підтримка репутації надійного і ефективного виробника;
4. Постійне підвищення професійної кваліфікації працівників на всіх рівнях;
5. Обмін досвідом між ресторанами в різних країнах для покращення практик;
6. Безперервне вдосконалення принципів та стандартів швидкого харчування;
7. Сприяння розвитку нових кулінарних ідей і створенню нових страв;
8. Впровадження інновацій при розробці нового обладнання;
9. Покращення маркетингових стратегій для зміцнення позицій на ринку;
10. Прогрес у сфері організації обслуговування і застосуванні новітніх технологій.

Таблиця 2.5

Рух персоналу ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021 – 2023 рр.*

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абсолютне, (+,-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	10549	10658	10775	226,00	2,14
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	412	450	517	105,00	25,49
Вибуло працівників протягом року, осіб	145	115	111	-34,00	-23,45
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,11	0,10	-0,03	-24,74

**Розраховано автором на основі [23]*

Проведемо аналіз руху персоналу в таблиці 2.5.

Основною цінності ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» є працівники. Динаміка чисельність працівників підприємства наведена в таблиці 2.4.

Дані таблиці свідчать, що в 2023 році середньооблікова чисельність працівників компанії становила 10775 осіб, що на 109 осіб більше рівня 2022 року і на 117 осіб більше, ніж у 2021 році.

Як свідчать дані таблиці 2.5, у 2023 році рівень плинності персоналу знизився на 0,34% у порівнянні з базовим 2021 роком. Крім того, кількість звільнень за 2023 рік зменшилась на 24,74%, а число новоприйнятих співробітників зросло на 22,85%.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» за категоріями за 2022 – 2023 рр.

Показники	2022	2023	Відхилення	
			абсолютне,	відносне , %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10658	10775	117	1,09%
в т. ч.: – управлінський персонал, осіб	2598	2617	19	0,73%
питома вага управлінського персоналу, %	24,38%	24,29%	-0,09%	-
– промислово-виробничий персонал, осіб	7497	7610	113	1,51%
– питома вага промислово-виробничого персоналу, %	70,34%	70,63%	0,29%	-
–допоміжний персонал,	563	548	-15	-2,70%

осіб				
питома вага допоміжного персоналу, %	5,28%	5,09%	-0,19%	-

**Розраховано автором на основі [23]*

Проаналізуємо структуру персоналу підприємства за різними категоріями та здійснимо оцінку якісного складу працівників за статево-віковими характеристиками. Результати цих розрахунків систематизуємо у таблиці 2.6.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна відмітити, що найбільшу питому вагу у загальній кількості працюючих в 2023 році становив промислово-виробничий персонал – 70,63%. Тобто, переважна більшість працівників (70,63%) є підлеглими. За аналізований період питома вага управлінського персоналу в загальній кількості працівників суттєво не змінилася і становила 24,29%. Частка допоміжного персоналу була в межах від 5,28% в 2022 році до 5,09% в 2023.

У кожному ресторані McDonald's працює один менеджер, якому підпорядковані помічники менеджера та менеджери середньої ланки. Компанія також має головний офіс та 40 регіональних офісів, де працюють співробітники корпоративного кадрового складу.

На офіційному сайті компанії зазначено, що серед працівників понад 4 тисячі жінок та понад 5,5 тисяч чоловіків, понад 60% керівних посад середньої ланки та 54% керівних посад вищої ланки в ресторанах обіймають жінки.

Середній вік директора ресторану МакДональдз в Україні становить 36 років. Розвиток до посади директора ресторану в середньому займає 10,5 років.

11 директорів ресторанів обійняли цю позицію у віці до 25 років, з них 2 – у 23 роки.



Рис. 2.5. Кар'єрне зростання співробітників ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд» [23]

На підприємстві реалізуються різноманітні програми стимулювання та мотивації персоналу. Бюджет програми річного бонусу для менеджерів ресторанів та працівників офісу, програми квартального бонусу для працівників ресторанів в 2023 році склав більше 60 млн.грн., у 2021 році – більше 101 млн.грн. Загальні витрати на мотивацію персоналу в 2023 році склали 193 730 тис. грн.

Таблиця 2.7

Програми з управління персоналом ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд»

Назва програми	Зміст
Програма «Кращі на своїх місцях»	Метою програми є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів за рахунок максимально ефективного розподілу працівників відповідно до їх сильних сторін. Менеджери на кожній зміні спостерігають за роботою персоналу та визначають, на яких станціях (сервіс, драйв, кухня, доставка, McDelivery) працівники демонструють найкращі результати. Надалі ці співробітники найчастіше закріплюються за відповідними позиціями. Це сприяє зростанню продуктивності та якості виконання обов'язків
Програма «Корпоратив»	У компанії регулярно проводились новорічні корпоративи. Під час цих заходів нагороджувалися найкращі працівники року, проводилися розіграші

	призів та організовувалися активності, спрямовані на згуртування колективу. Такі події сприяють формуванню командного духу, що позитивно впливає на загальну ефективність праці.
Програма «Особистий лист»	Ця програма створена для налагодження зворотного зв'язку між працівниками та HR-відділом головного офісу. Кожен співробітник, незалежно від посади, має можливість написати листа, в якому може подати пропозиції щодо покращення умов праці або повідомити про проблемні ситуації, які не вдалося вирішити на місцевому рівні. Програма підвищує рівень довіри працівників до компанії та створює відчуття соціального захисту.
Програма «Відкритих дверей»	Програма має на меті забезпечити відкритість керівництва до комунікації з працівниками. Кожен співробітник має право звернутися безпосередньо до лінійного менеджера, асистента директора або самого директора з будь-яким питанням чи проблемою. Така відкритість сприяє зміцненню корпоративної культури довіри та взаємопідтримки.

Також підприємство витрачає на підвищення кваліфікації своїх працівників щорічно в межах 800 тис. грн.

Компанія McDonald's дотримується квоти на працевлаштування осіб з інвалідністю у розмірі 4%. З них 10% працюють на посадах інструктора, касира або спеціаліста з обслуговування гостей, а 2% обіймають керівні позиції, такі як менеджер відділу або начальник дільниці в ресторанах.

Однією з цінностей компанії є рівність, тому для неї важливо, щоб усі працівники мали однакові можливості для розвитку. У 2023 році була оновлена система навчання, щоб працівники з вадами слуху краще інтегрувалися зв команди і мали більше можливостей кар'єрного розвитку. В компанії працює понад 150 працівників з вадами слуху і важливо, щоб навчання не було бар'єром на шляху до їхнього зростання. У вересні 2023 року був проведений перший в Україні семінар із залученням перекладача жестової мови. Як результат, двоє працівників були підвищені на посаду лідера зміни.

У компанії реалізується низка цікавих та ефективних програм, зокрема в галузі управління персоналом. Деякі з них є досить унікальними та сприяють

покращенню якості роботи, підвищенню мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури.

Компанія запровадила систему матеріального заохочення, яка включає:

- Квартальні премії — розмір яких може сягати до 3000 грн, нараховуються за досягнення командних цілей, дотримання стандартів і професійний розвиток.
- Мак-коїни та Мак-бакси — внутрішня мотиваційна система: за відмінні результати під час змін менеджери нагороджують працівників мак-коїнами. Зібравши п’ять таких жетонів, співробітник отримує мак-бакс номіналом 100 грн. Така форма заохочення стимулює підвищення ефективності праці та змагальний дух.

Компанія забезпечує працівників повним соціальним пакетом, який включає:

- Оплату лікарняних листів та щорічних відпусток.
- Медичне страхування, що дозволяє суттєво зменшити витрати на лікування (до 80% покриття вартості).
- Директорам надається службове авто з покриттям витрат на його обслуговування.
- Усі працівники забезпечуються уніформою, вартість якої на одну особу становить близько 6000 грн на рік.

Усі описані програми демонструють системний підхід компанії до управління персоналом, підвищення мотивації, внутрішньої комунікації та соціальної відповідальності. Це сприяє стабільному функціонуванню підприємства та зміцнює його репутацію як надійного роботодавця.

McDonald's впровадив Глобальні стандарти бренду, які спрямовані на створення безпечного, поважного та інклюзивного робочого середовища для всього персоналу та клієнтів. Ці стандарти охоплюють чотири ключові напрямки:

- Захист здоров’я та безпеки співробітників.
- Запобігання насильству на робочому місці.
- Запобігання домаганням, дискримінації та помсті.

- Прослуховування відгуків працівників ресторану.

ПІІ «Макдональдс Юкрейн ЛТД» розробила комплексні навчальні програми, спрямовані на підтримку персоналу в різноманітних життєвих обставинах. До таких ініціатив належать курси з ненасильницької комунікації, відновлення професійних навичок після тривалих перерв у роботі (зокрема після декретної відпустки), програми підтримки ментального здоров'я, що охоплюють виявлення симптомів ПТСР і забезпечення доступу до конфіденційної фахової допомоги, а також тренінги з управління стресом. З огляду на те, що близько 400 працівників компанії проходять службу в лавах Збройних Сил України, McDonald's також запровадила спеціальні навчальні заходи для персоналу щодо коректної взаємодії з ветеранами, спрямовані на полегшення їх адаптації та повернення до професійної діяльності.

Новачки отримують доступ до Кар'єрної мапи — документа, що описує можливості кар'єрного зростання на будь-якій посаді в ресторані. Він містить рекомендації щодо необхідного навчання, посилання на навчальні ресурси та перелік компетенцій, які потрібно опанувати для подальшого розвитку і просування.



Рис. 2.6 Кар'єрна мапа працівників ПП «Макдональдс Юкрейн ЛТД» [24]

Діджиталізація взаємодії компанії зі співробітниками базується на трьох основних платформах:

- **Workplace** — внутрішня соціальна мережа для працівників, яку використовують для навчання та розвитку. Тут публікують анонси тренінгів, корисні матеріали, інформацію про кар'єрні можливості та інші новини компанії. Платформа розроблена Meta і має інтерфейс, схожий на Facebook, що робить її інтуїтивно зрозумілою та ефективною для залучення співробітників. Workplace також служить каналом для поширення мотиваційних програм і інформації про бенефіти.

- **FRED** — бібліотека навчальних ресурсів, що містить керівництво для наставників, виробничі посібники та матеріали для покращення обслуговування.

- **CAMPUS** — система управління навчанням із відеокурсами та модулями для розвитку професійних навичок. У 2023 році CAMPUS поповнилась штучним інтелектом, який аналізує сильні сторони співробітника і пропонує індивідуалізований навчальний контент.



Рис. 2.7 Залученість працівників ПП «Макдоналдз Юкрейн ЛТД» у користування диджитал-інструментами [24]

Глобальні стандарти бренду McDonald's діють у всіх ресторанах мережі по всьому світу. Вони сприяють формуванню культури безпеки для працівників і клієнтів. Усі ресторани, як власні компанії, так і франчайзингові, зобов'язані дотримуватися цих стандартів. Починаючи з 2022 року, їх дотримання регулярно оцінюють за встановленими критеріями у рамках процесів оцінки бізнесу McDonald's на ринку [18].

На початку 2020 року McDonald's оголосив нову стратегію розвитку під назвою «Accelerating the Arches», яка охоплює всі аспекти діяльності

глобального ресторанного бренду з багатоканальним підходом. Ця стратегія також була впроваджена в українських філіях компанії. Вона передбачає оновлену мету — нагодувати та підтримати спільноти, які McDonald's і її франчайзі обслуговують у всьому світі, оновлені цінності, що визначають дії та поведінку співробітників, а також основи зростання, побудовані на конкурентних перевагах компанії [14].

«Accelerating the Arches» надає цінність усім зацікавленим сторонам, пропонуючи чітку дорожню карту дій для мільйонів клієнтів у тисячах спільнот, які обслуговуються щодня. В Україні ця стратегія була спрямована на розвиток трьох ключових напрямів:

- Постійне формування та оновлення нових цілей і завдань компанії;
- Максимізація маркетингових зусиль;
- Удосконалення цифрових технологій і створення технологічних інновацій.

Турбота про команду завжди була одним із пріоритетів «МакДональдз». Вже з перших днів повномасштабного вторгнення мережа продовжувала виплачувати заробітну плату всім співробітникам, навіть коли ресторани були закриті, зберігала медичне страхування та підтримувала зв’язок з кожним, хто потребував допомоги. Компанія достроково виплатила річні бонуси, а в березні 2022 року всі працівники отримали додаткову фінансову підтримку.

Як відповідальний роботодавець, ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» піклується про добробут працівників: надає щомісячні бонуси за індивідуальні досягнення та щорічні бонуси за результатами роботи ресторану. Безпека працівників — першочергова, тому під час повітряних тривог співробітники перебувають в укриттях і отримують повну зарплату, навіть якщо ресторан тимчасово не працює.

РОЗДІЛ 3.
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН ЛТД»

Ринок закладів швидкого харчування в Україні демонструє постійне зростання рівня конкуренції. За таких умов ефективне управління персоналом стає визначальним фактором стабільного функціонування та прибутковості підприємства. Застосування відповідного стилю керівництва з урахуванням специфіки конкретного закладу дозволяє мінімізувати плинність кадрів, підвищити трудову ефективність працівників і скоротити витрати, пов'язані з підготовкою нових співробітників.

Опрацювавши наукову літературу, що стосується управління персоналом у сфері ресторанного господарства та узагальнивши її на практиці при аналізі стану управління персоналом у ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», нами запропоновано для впровадження уніфіковану модель управління персоналом у закладах швидкого громадського харчування (рис.3.1).

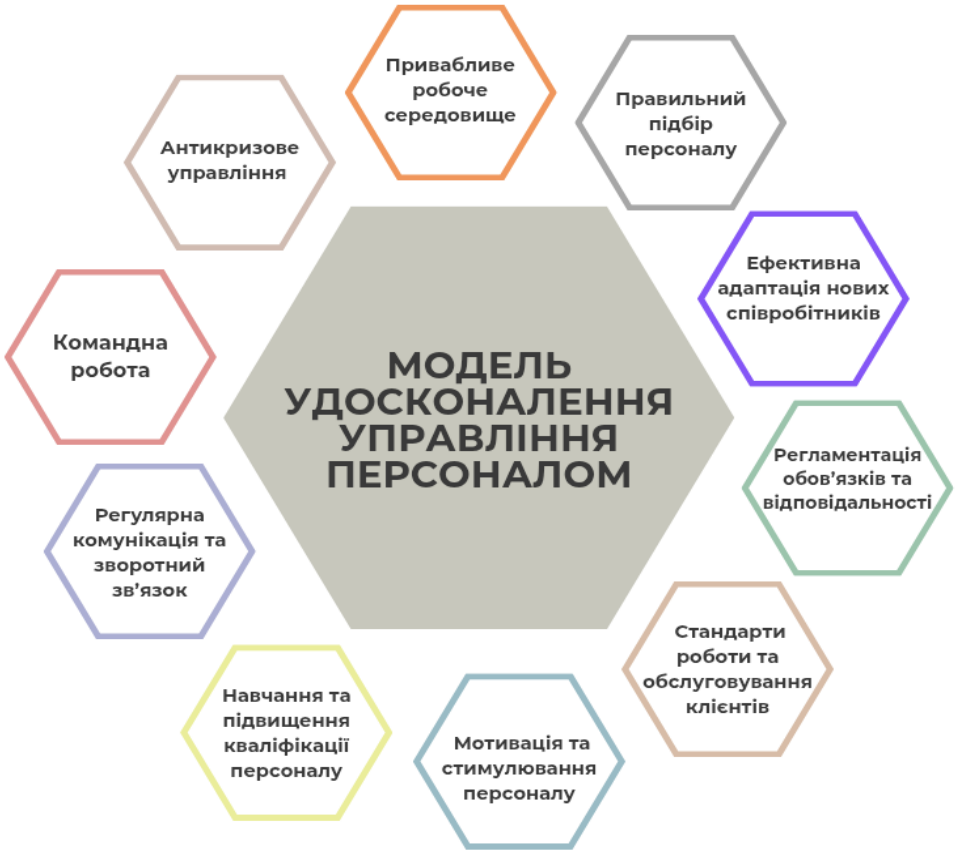


Рис. 3.1. Модель удосконалення управління персоналом у закладах швидкого громадського харчування

Модель включає конкретизовані напрями удосконалення управління персоналом у ресторані, які сприятимуть стабільності кадрів та якісному обслуговуванню споживачів.

Напям 1: **Привабливе робоче середовище**

Гарні умови праці знижують вигорання та плинність кадрів. Важливі аспекти:

- Комфорт: сучасне обладнання, зони відпочинку.
- Оплата: середня з/п у 2023 — 12–18 тис. грн + бонуси.
- Гнучкий графік: баланс між роботою та життям.

Таблиця 3.1

Фактори запобігання вигоранню персоналу

Фактор	Рекомендовані дії
Фізична втома	Короткі перерви кожні 3–4 год
Психологічне вигорання	Гнучкий графік, командні активності, ротація обов'язків
Нестача мотивації	Прозора система бонусів

ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» суворо слідує принципам DEI і формує культуру інклюзивності та об'єктивного, неупередженого ставлення.

Принципи DEI (Diversity, Equity, Inclusion – різноманіття, справедливість, інклюзія) формують основу для створення справедливого, відкритого та ефективного середовища в організаціях.

Мета DEI-принципів:

– підвищення ефективності команд: різноманітні та інклюзивні команди демонструють кращі результати та інноваційність.

– залучення та утримання талантів: організації, що впроваджують DEI, приваблюють ширший спектр кандидатів і знижують плинність кадрів.

– соціальна відповідальність: DEI сприяє побудові справедливішого суспільства та зменшенню нерівності.

Воєнні дії підкреслюють важливість культури інклюзивності та висувають на перший план потребу в уважному ставленні до ветеранів і

військовослужбовців, а також в організації безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю.

У цьому контексті доцільним є запровадження в компанії онлайн-курсів і тренінгів, присвячених етичній та чутливій взаємодії з людьми, які мають досвід військової служби. Крім того, варто розробити цілісну політику підтримки ветеранів і працівників, що були мобілізовані, з урахуванням їхніх потреб і процесу адаптації.

Напрям 2: **Правильний підбір персоналу**

Ключове – відповідність компетенцій вимогам посади.

Таблиця 3.2

Описи відповідності компетентностей вимогам посад

Позиція	Компетенції	Метод оцінки
Офіціант	Комунікабельність, швидкість	Інтерв'ю, симуляції
Кухар	Навички готування, чистота	Тестові завдання
Адміністратор	Лідерство, організація, клієнтський сервіс	Інтерв'ю, симуляція ситуацій

Тестові зміни (4 – 6 год): дозволяють побачити кандидата «в дії», важливі й відгуки колективу.

Напрям 3: **Ефективна адаптація нових співробітників**

Допомагає втримати персонал у перші тижні.

Таблиця 3.3

Етапи адаптації персоналу

Етап	Опис	Термін
Введення в роботу	Ознайомлення з процесами	1-й день
Наставництво	Підтримка від досвідченого колеги	1–2 тижні
Зворотний зв'язок	Обговорення результатів	Через 1–2 тижні

Ці три основні напрями формують міцну основу для стабільної роботи ресторану та створення ефективної команди, сфокусованої на досягненні результатів.

Напрям 4: **Регламентація обов'язків та зон відповідальності** запобігає конфліктам і підвищує ефективність.

Таблиця 3.4

Приклад регламентації обов'язків персоналу

Позиція	Основні обов'язки	Приклад чек-листа
Офіціант	Замовлення, подача, розрахунок	Підготовка, сервіс, чистота
Хостес	Зустріч гостей, бронювання столиків, створення першого враження про заклад.	Перевірка зовнішнього вигляду (уніформа, бейдж, охайність), перевірка наявності меню, дитячих меню, рекламних буклетів
Кухар	Приготування, чистота, координація	Перевірка обладнання, інгредієнтів

Щоб забезпечити злагоджену роботу колективу, кожен співробітник має чітко усвідомлювати свої функціональні обов'язки. Це мінімізує ризик непорозумінь, підвищує загальну ефективність і сприяє формуванню позитивного мікроклімату в команді. Формалізація ролей та очікувань закріплюється в посадових інструкціях, які повинні включати:

– чіткий перелік основних і додаткових завдань;

– опис стандартних робочих процесів та норм взаємодії з клієнтами;

– інструкції щодо дотримання гігієнічних вимог і правил внутрішнього розпорядку.

Чек-листи допомагають систематизувати щоденну діяльність і гарантують відповідність виконаних завдань встановленим стандартам, полегшуючи процес контролю.

Напрям 5: **Стандарти роботи та обслуговування клієнтів**

Для успішної роботи закладу громадського харчування важливо не лише дотримуватися високих стандартів приготування страв, а й забезпечувати відмінний сервіс для клієнтів. Встановлення чітких стандартів обслуговування та регулярне навчання персоналу гарантують високу якість сервісу, що знижує кількість скарг і підвищує лояльність відвідувачів.

Для кожного етапу обслуговування слід розробити конкретні стандарти, яких повинні суворо дотримуватися всі працівники. Це охоплює:

– зустріч клієнтів: вітання всіх гостей не пізніше ніж через 30 секунд після входу;

– прийом замовлення: прийняття замовлення не пізніше ніж за 5 хвилин після посадки клієнта за стіл;

– швидкість подачі страв: рекомендується подавати основні страви не пізніше 20 хвилин після оформлення замовлення;

– вирішення конфліктних ситуацій: оперативна та професійна реакція на будь-які проблеми клієнтів.

Для підтримки цих стандартів необхідно регулярно проводити тренінги та навчання персоналу, що допомагає підтримувати високу якість обслуговування і формує командний дух.

Щоб персонал постійно дотримувався встановлених стандартів, рекомендується впроваджувати регулярні тестування та оцінки, які можуть включати як формальні перевірки, так і приховані інспекції. Серед них:

– таємний покупець: залучення сторонньої особи, яка виступає у ролі звичайного клієнта для об’єктивної оцінки якості обслуговування. Це допомагає виявити слабкі місця і покращити сервіс.

– перевірка знань стандартів: регулярні перевірки знань персоналу щодо стандартів обслуговування підтримують високий рівень професіоналізму та дисципліни в команді.

Таблиця 3.5

Основні стандарти обслуговування клієнтів

Етап	Час виконання	Відповідальний
Вітання клієнта	До 30 секунд	Хостес
Прийом замовлення	До 5 хв після посадки	Офіціант
Подача страви	До 20 хв після замовлення	Кухар, офіціант

Напрям 6: Мотивація та стимулювання персоналу

Мотивовані працівники — ключ до якості та стабільності.

- Бонуси: за продажі, відсутність скарг.
- Визнання: працівник місяця, похвала в колективі.

- Навчання: внутрішні тренінги, оплачувані зовнішні курси.

Пропонуємо затвердити в Положенні про оплату праці питання щорічного перегляду посадових окладів працівників ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» відповідно до темпів інфляції. В наступному році пропонуємо підняття заробітної плати для співробітників ресторанів на 15%.

Окрім цього, варто розширити програму фінансової підтримки для працівників, які постраждали внаслідок війни, а також для родин загиблих співробітників, зокрема тих, хто проходив службу в ЗСУ. Це підкреслить соціальну відповідальність компанії і допоможе забезпечити стабільність та підтримку в складні часи.

Правило 7: Навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Навчання персоналу — це ключова інвестиція у розвиток ресторану. Постійне підвищення кваліфікації співробітників не лише покращує якість обслуговування, але й сприяє утриманню кадрів, створюючи професійне середовище, де кожен член команди має можливість для зростання.

Тренінги для персоналу повинні стосуватися стандарти обслуговування, безпеку на робочому місці та розвиток професійних навичок.

1. Тренінг зі стандартів обслуговування клієнтів

Мета: навчити персонал високоякісному сервісу відповідно до корпоративних стандартів.

Зміст:

– етапи обслуговування клієнта (вітання, супровід, прощання)

– робота зі скаргами і конфліктними ситуаціями

– вербальна та невербальна комунікація

– стандарти обслуговування для різних категорій клієнтів (VIP, сім’ї, люди з інвалідністю)

2. Тренінг з охорони праці та безпеки на робочому місці

Мета: зменшити кількість інцидентів і травм.

Зміст:

– інструктаж з техніки безпеки

– поводження з електрообладнанням, гарячими поверхнями, гострими предметами (актуально для кухні)

– пожежна безпека

– дії у разі нещасного випадку або надзвичайної ситуації

– гігієна та санітарія

3. Тренінг з розвитку професійних навичок

Мета: покращити якість роботи та підвищити кваліфікацію персоналу.

Зміст може включати:

- Soft Skills: ефективна комунікація, робота в команді, тайм-менеджмент
- Hard Skills:

для офіціантів — подача страв, сервірування столу, знання меню

для барист — приготування кавових напоїв, догляд за технікою

для кухарів — кулінарні техніки, контроль якості продуктів

- Продажі та апселінг**:** як пропонувати додаткові позиції клієнтам

4. Тренінг «Новий співробітник» (адаптаційний)

Мета: швидке введення нового працівника в обов’язки.

Зміст:

– Ознайомлення з компанією, її культурою та місією

– Введення у внутрішні правила та політики

– Практика стандартних робочих ситуацій

– Ознайомлення з колективом та керівництвом

5. Антистрес і мотиваційні тренінги

Мета: запобігти емоційному вигоранню та зберегти позитивний клімат у команді.

Зміст:

- Техніки зниження стресу на зміні
- Робота з негативними емоціями клієнтів
- Формування позитивного мислення та мотивації

Навчання допомагає зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування та підвищити мотивацію працівників. Коли співробітники

бачать, що ресторан вкладає в їхній розвиток, вони стають більш лояльними й ефективними у своїй роботі.

Напрям 8: Регулярна комунікація та зворотний зв'язок

У сфері ресторанного бізнесу, де кожна секунда має значення, ефективна комунікація та злагоджена робота команди є ключовими для досягнення високої якості обслуговування, продуктивності та задоволення клієнтів.

Основні принципи ефективної комунікації:

- Чіткість – інструкції мають бути зрозумілими, без двозначностей.
- Оперативність – передача інформації повинна відбуватися швидко, особливо під час "пікових" годин.
- Зворотний зв'язок – працівники мають можливість ставити питання, уточнювати, пропонувати.
- Повага в спілкуванні – зменшує конфлікти та підвищує командну довіру.

Приклади комунікаційних каналів у ресторані:

- Усні команди (кухня ↔ офіціанти)
- Радіозв'язок або гарнітури (в великих закладах)
- Чат у внутрішньому месенджері (для змін і завдань)
- Планерки перед змінами

Зворотний зв'язок дає працівникам чітке розуміння очікувань і допомагає їм коригувати свою поведінку та робочі підходи. Важливо надавати як позитивні, так і конструктивні відгуки для ефективного розвитку співробітників.

Нами наведені основні способи підтримки зворотного зв'язку з персоналом у ресторані (та загалом у сфері обслуговування), які допомагають підвищити мотивацію, коригувати поведінку й зміцнювати командну взаємодію:

1. Щоденні бріфінги (планерки)

- Проводяться перед початком зміни (5–10 хв).

- Обговорення завдань, нововведень, виявлених проблем.
- Можливість дати короткий фідбек або почути його від команди.

2. Індивідуальні зустрічі
   - Регулярні бесіди один на один з працівниками (раз на місяць/квартал).
   - Теми: прогрес, труднощі, цілі, розвиток.
   - Дає змогу будувати довіру й вчасно вирішувати питання.
3. Анонімне опитування або анкети
   - Онлайн-форма чи паперове опитування щодо атмосфери в колективі, якості управління, умов праці.
   - Працівники охочіше діляться критикою анонімно.
4. Коробка ідей або зворотного зв’язку
   - Фізична скринька або електронна форма, куди працівники можуть залишити свої ідеї чи зауваження.
   - Варто періодично обговорювати отримані пропозиції з командою.
5. Зустрічі зворотного зв’язку після змін або заходів
   - Наприклад, після банкету або пікового навантаження.
   - Обговорюються, що вдалося добре і що потрібно покращити.
   - Позитивний тон — не критика, а аналіз.
6. Система оцінки ефективності
   - Щомісячне оцінювання за ключовими критеріями (пунктуальність, якість обслуговування, командна робота тощо).
   - Обов’язково обговорювати результати з працівником.
7. Публічне визнання
   - Похвала при команді або на дошці пошани.
   - «Працівник тижня»/місяця – як форма позитивного зворотного зв’язку.
8. Цифрові інструменти (чати, CRM, мобільні додатки)
   - Чати в месенджерах (Viber, Telegram) для швидкої комунікації.
   - Опитування в чаті чи внутрішній платформі.
   - Боти або системи типу Workly, які дозволяють залишати відгуки чи вести оцінювання.
9. Залучення до ухвалення рішень

- Питати думку персоналу перед запровадженням змін (нові форми уніформи, меню тощо).
- Відчуття важливості сприяє відкритішому фідбеку.

10. Тренінги зі зворотного зв'язку

- Навчити персонал правильно приймати і надавати зворотний зв'язок.
- Формат: міні-лекції або практичні заняття для менеджерів.

Напрям 9: Командна робота

Згуртована команда працює ефективніше, конфлікти зменшуються.

Таблиця 3.6

Методи зміцнення команди

Метод	Частота	Приклади
Командні зустрічі	Щотижня	Обговорення проблем
Тімбілдинги	Раз на квартал	Вилазки, кулінарні бої
Спільні цілі	Постійно	План продажів, мотивація

Заохочення взаємодопомоги

- Створення системи балів/нагород за підтримку колег у складних ситуаціях.
- Наприклад: працівник, який допоміг колезі у напружений час, отримує +1 бал до премії.

Роль лідера/менеджера

- Керівник має бути прикладом: організованим, позитивним, справедливим.
- Поважати кожного працівника — це задає тон для всієї команди.

ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» приділяє значну увагу навчанню і розвитку персоналу. У зв'язку з цим ми пропонуємо впровадити низку ініціатив, що допоможуть працівникам швидше та ефективніше розвиватися. Зокрема, йдеться про програму JUMP, яка дає можливість здобути необхідні навички та знання для управління рестораном всього за 6 місяців.

Це внутрішня програма професійного розвитку, яка створена для виявлення, підготовки та кар'єрного просування перспективних працівників.

Вона стане частиною HR-стратегії компанії та буде спрямована на розвиток лідерського потенціалу всередині команди.

JUMP (від англ. *Jump Up* — «стрибок вгору») – це програма, яка надасть можливість працівникам ресторанів перейти з базової позиції (наприклад, касира або кухаря) на менеджерську посаду.

Це етапний навчальний процес, який поєднує теоретичні знання та практичні навички керування командою, обслуговування, стандартів якості, організації робочих процесів. В основі програми покладено індивідуальний підхід до розвитку працівника, залежно від його здібностей і бажання рости в компанії.

Таблиця 3.7

Особливості програми JUMP*

Особливість	Опис
Доступність	Програма доступна для всіх працівників, які мають бажання розвиватися та демонструють відповідальність і лідерські якості.
Етапність	Складається з кількох рівнів навчання: основи лідерства, адміністрування, управління зміною, планування.
Навчання на практиці	Учасник програми отримує завдання в реальному робочому середовищі під менторством досвідчених менеджерів.
Кар'єрне зростання	Завдяки участі в JUMP, працівник може отримати підвищення — стати менеджером зміни, старшим менеджером або директором ресторану.
Підтримка наставників	Учасники отримують регулярний зворотний зв'язок і поради від своїх менторів.
Визнання та мотивація	Участь у програмі часто супроводжується публічним визнанням, бонусами чи іншими заохоченнями.

**розроблено автором*

Програма JUMP стане прикладом того, як потрібно інвестувати у своїх працівників, формуючи кадровий резерв зсередини та підтримуючи ідею, що «кожен може вирости до керівника».

Для працівників із високим потенціалом кар'єрного зростання в компанії буде створюватися BEST Action Plan — шаблон для розвитку їхніх компетенцій та професійної майстерності. Спершу вони проходять оцінку потенціалу, і тим, хто отримує найвищі бали, складається персональний план

розвитку. Це дозволяє компанії ефективно зосереджувати ресурси на працівниках із найбільшим потенціалом для досягнення високих результатів.

Абревіатура BEST розшифровується за чотирма основними компонентами, кожен з яких відображає важливу сторону управлінської поведінки (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Розшифрування моделі BEST

Компонент	Значення
B – Build the business *(Будуй бізнес)*	Орієнтація на результати, ефективне управління ресурсами, розвиток операційної ефективності.
E – Execute with excellence *(Виконуй дії з досконалістю)*	Впровадження стандартів якості, дотримання процедур, забезпечення високого рівня обслуговування.
S – Sustain the team *(Підтримуй команду)*	Створення сприятливої атмосфери, підтримка розвитку працівників, збереження залученості.
T – Talent to grow *(Розвивай таланти)*	Виявлення та розвиток потенціалу працівників, наставництво, формування кадрового резерву.

Мета BEST Action Plan:

– визначити конкретні цілі розвитку керівника;

– перекласти принципи моделі BEST у практичні завдання;

– створити індивідуальний план дій для покращення управлінських результатів;

– забезпечити безперервне професійне зростання менеджера через самоаналіз і зворотний зв’язок.

Цей план є гнучким і адаптується до професійного рівня менеджера – від новачка до досвідченого керівника. Його також використовують у рамках оцінювання ефективності та розвиткових програм.

Одним із найважливіших інструментів для збереження продуктивності, задоволеності персоналу та формування ефективної командної роботи є розподіл робочих змін та впровадження гнучкого графіка в ресторанах.

Ефективний розподіл робочих змін передбачає:

– раціональне покриття годин роботи ресторану без перевантаження працівників;

– врахування пікових годин (обіди, вечері, вихідні) при плануванні;

– уникнення конфліктів у команді через несправедливий розклад;

– оптимізація витрат на оплату праці.

Таблиця 3.9

Основні принципи раціонального розподілу змін

Принцип	Пояснення
Справедливість	Гарантія рівної кількості змін між працівниками
Прозорість	Заздалегідь оголошений графік (не менше ніж за тиждень)
Гнучкість	Можливість замін, обміну змінами між працівниками
Покриття піків	Більше персоналу у години підвищеного навантаження
Командне чергування	Чітке чергування між касою, кухнею, залом тощо

Гнучкий графік дозволяє працівникам:

– самостійно обирати зручні дні/зміни для роботи (в межах потреб ресторану);

– обмінюватися змінами через систему або через адміністратора;

– поєднувати роботу з навчанням, іншою зайнятістю.

Формати гнучкого графіка:

– позмінна робота: ранкова/денна/вечірня зміна;

– часткова зайнятість (part-time): 4–6 годин на день;

– вихідні дні за заявкою: система попереднього подання запитів на відгул;

– ротація зон: чергування працівників між кухнею, залом, касою.

Таблиця 3.10

Переваги ефективного графіка

Для працівників	Для менеджера
Менше стресу і вигорання	Менше запізнень і прогулів
Зручніше поєднувати з навчанням чи родиною	Кращий контроль за завантаженням

Більше лояльності до закладу	Стабільна якість обслуговування

Сучасні технології та спеціалізовані програми дають змогу автоматизувати процес складання робочих графіків, враховуючи побажання працівників, пікові години роботи ресторану та інші ключові фактори.

– програми для автоматизованого складання графіка:

● Excel або Google Таблиці – найпростіший інструмент для малого ресторану.

– Онлайн-сервіси дозволяють створювати графік, керувати замінами, бачити присутність і відгули:

- Workly
- Staffomatic
- When I Work
- Shifton

Залучення працівників до планування робочого графіка підвищує їхню лояльність і демонструє, що заклад цінує кожного члена команди. Коли враховуються їхні побажання, персонал менше схильний до вигорання та відчуває більше задоволення від роботи.

Таблиця 3.11

Основні інструменти антикризового управління ПП «Макдональдс Юкрейн ЛТД»

Напрям	Опис
Кризовий план дій	Наперед визначений алгоритм для типових інцидентів: нестача працівників, скарги клієнтів, аварії
Комунікація без паніки	Менеджер має інформувати команду чітко, без емоцій та чуток
Психологічна підтримка персоналу	Проведення індивідуальних бесід, можливість відпочинку після важкої зміни
Перерозподіл ролей	Тимчасове перекриття зон/функцій іншими співробітниками
Тренінги з антикризового реагування	Інструктажі: що робити у разі конфлікту, негативного клієнта, відключення електроенергії тощо
Гнучке управління графіком	Додавання підмінного працівника, зміна розкладу на короткий період
Мотиваційні дії	Тимчасові бонуси, подяки, підтримка з боку керівництва

Напрям 10: Антикризове управління

Антикризове управління персоналом у ресторані – це система заходів, спрямованих на ефективне реагування в нестандартних, проблемних чи стресових ситуаціях, які можуть негативно вплинути на роботу персоналу, якість обслуговування або репутацію закладу.

Кризою в роботі ресторану вважається:

– масове звільнення або відтік ключових працівників

– конфлікти в команді, що впливають на атмосферу

– збої в обслуговуванні через перевантаження

– емоційне вигорання персоналу

– погіршення обсягу продажів через помилки працівників

– репутаційна криза (скарги, погані відгуки, перевірки)

Етапи антикризового управління персоналом наведені на рис. 3.2.

У ресторанному бізнесі конфлікти можуть швидко вплинути на якість обслуговування й атмосферу в колективі.



Рис. 3.2 Основні етапи антикризового управління персоналом ПП «Макдональдс Юкрейн ЛТД»

Способи швидкого розпізнавання менеджером конфліктів у команді ресторану:

1. Спостереження за поведінкою

– напруга в спілкуванні (співробітники уникають один одного, говорять сухо, з іронією або агресією);

– групування (команда ділиться на "табори" – наприклад, кухня vs офіціанти);

– мовчазні паузи або шепіт (ознака недовіри або непрозорого спілкування).

2. Часті скарги або прохання про зміну графіка – часті прохання "не ставити з тією людиною" або скарги на несправедливі розподіли — ознака внутрішнього конфлікту.

3. Зниження продуктивності або якості обслуговування – помітне падіння темпу роботи або зростання помилок може свідчити про психологічне напруження між співробітниками.

4. Пасивний саботаж – затримки, забуті замовлення, ігнорування колег — часто прихована форма протесту чи незадоволення.

5. Атмосфера на зібраннях – якщо під час зборів співробітники уникають прямої розмови, або навпаки — вступають у конфронтації, це явна ознака конфлікту.

Таблиця 3.12

Способи розв'язання конфліктів ПІІ «Макдональдс Юкрейн ЛТД»

Метод	Опис	Ефект
Медіація	Залучення нейтрального менеджера для розв'язання конфліктів	Зниження напруги, збереження продуктивності
Публічна похвала	Заохочення колег дякувати один одному	Підтримка командного духу, зменшення конфліктів
Командні заходи	Організація неформальних зустрічей	Зміцнення стосунків між працівниками

Стратегії розв'язання конфліктів без шкоди для робочого процесу [27]:

– **Медіація**: У разі конфліктів між працівниками залучайте нейтрального менеджера, який допоможе обговорити проблеми без зайвих емоцій.

– **Групові обговорення**: Якщо конфлікт зачіпає всю команду, організуйте зустріч, де кожен зможе висловити свою позицію та вислухати інших. Це сприяє компромісу та збереженню єдності колективу.

– **Розробка правил поведінки**: Встановіть чіткі правила щодо реакції на конфліктні ситуації, які передбачають дотримання взаємоповаги в команді.

Сприятливий морально-психологічний клімат знижує ймовірність конфліктів та забезпечує комфортну роботу персоналу. Для підтримки взаємоповаги важливо, щоб кожен працівник відчував себе цінним і мав можливість вільно висловлювати свою думку.

Основними способами, що сприяють розвитку атмосфери поваги є:

– публічна похвала – заохочення команди висловлювати подяку один одному за якісну роботу, що зміцнює почуття єдності та підтримки;

– тімбилдинг (організація командних заходів) – організація корпоративних святкувань або неформальних зустрічей, які сприяють зближенню колективу.

Ефективне управління персоналом — це не лише дотримання процедур, а й стратегічний підхід до розвитку команди. Добре мотивовані, підготовлені та підтримані співробітники створюють позитивний досвід для клієнтів, що безпосередньо впливає на репутацію закладу та рівень продажів.

ПІІ «Макдональдз Юкрекрейн ЛТД» враховує індивідуальні вподобання кожного працівника та пропонує різноманітні формати навчання. У зв’язку з цим ми рекомендуємо розвивати платформу гейміфікованого навчання Crew Academy, де співробітники зможуть навчатися через текстові матеріали, ігрові завдання та відеокурси.

Crew Academy — це внутрішня навчальна платформа, яка використовує гейміфікацію для підвищення ефективності та залученості працівників у процесі навчання. Замість традиційних лекцій, програма пропонує інтерактивні симуляції, ігрові завдання та віртуальні тренажери, що дозволяє співробітникам навчатися в ігровій формі.

Основні елементи гейміфікованого навчання в Crew Academy:

- Інтерактивні симуляції: Працівники проходять тренування у віртуальному середовищі, де моделюються реальні ситуації, такі як обслуговування клієнтів або приготування страв.
- Бали, бейджі та лідерборди: За успішне виконання завдань учасники отримують винагороди, що стимулює здорову конкуренцію та мотивацію до навчання.
- Мобільні додатки: Навчальні програми доступні на планшетах та смартфонах, що дозволяє працівникам навчатися у зручний для них час і місце.

- Віртуальна реальність (VR): Деякі тренінги використовують VR-технології для занурення в робочі процеси та відпрацювання навичок у безпечному середовищі.

Переваги гейміфікованого підходу:

- Підвищення залученості: ігрові елементи роблять навчання більш цікавим та захоплюючим для працівників.
- Краща засвоюваність матеріалу: інтерактивні методи сприяють глибшому розумінню та запам'ятовуванню інформації.
- Гнучкість навчання: працівники можуть проходити тренінги у зручний для них час, що особливо важливо для змінного графіка роботи.
- Миттєвий зворотний зв'язок: система надає негайні відгуки про успішність виконання завдань, що дозволяє швидко коригувати помилки.

Завдяки гейміфікованому підходу, Crew Academy сприяє ефективному навчанню працівників, підвищує їх мотивацію та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів у ресторанах McDonald’s.

З метою підтримки ментального здоров’я співробітників, компанії варто почати надавати працівникам безкоштовні сесії з професійними психологами. Пропонуємо використовувати платформу Hedepy, яка надає доступ до психотерапії та психологічної підтримки через відеосеанси з професійними терапевтами. Вона була створена в Чехії, але діє в кількох країнах Європи, зокрема й в Україні.

Основні характеристики Hedepy:

- Вибір терапевта: користувач може обрати спеціаліста за напрямом, досвідом або мовою спілкування.
- Онлайн-формат: консультації проходять у форматі відеодзвінків, що забезпечує зручність і конфіденційність.
- Широкий спектр послуг: робота з тривогою, депресією, вигоранням, проблемами у стосунках тощо.
- Доступність**:** платформа часто пропонує першу сесію зі знижкою або безкоштовно (залежить від країни та акцій).

Hedepy також бере участь у соціальних ініціативах, наприклад, у наданні безкоштовної психологічної допомоги під час криз, як-от війна в Україні.

Кожне із запропонованих правил сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та мінімізації непередбачених витрат на навчання нових співробітників. Для ресторанного бізнесу в Україні, де конкуренція постійно зростає, ефективне управління персоналом може стати ключовим фактором у забезпеченні стабільності та прибутковості закладу.

ВИСНОВКИ

McDonalds – всесвітньо визнана франшиза, Україна стала 102-ю країною, де почала працювати мережа МакДональдз в 1997 році. Станом на 31.12.2023 року підприємство має 101 працюючий заклад в 32 містах України.

Чистий фінансовий результат за 2023 рік склав 1 291 628 тис. грн.

Система менджменту в ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» має лінійно-матричну структуру. В 2023 році середньооблікова чисельність працівників компанії становила 10775 осіб. Найбільшу питому вагу у загальній кількості працюючих в 2023 році становив промислово-виробничий персонал – 70,63%. За аналізований період питома вага управлінського персоналу в загальній кількості працівників суттєво не змінилася і становила 24,29%. Частка допоміжного персоналу була в межах від 5,28% в 2022 році до 5,09% в 2023. понад 60% керівних посад середньої ланки та 54% керівних посад вищої ланки в ресторанах обіймають жінки.

Середній вік директора ресторану МакДональдз в Україні становить 36 років. Розвиток до посади директора ресторану в середньому займає 10,5 років. 11 директорів ресторанів обійняли цю позицію у віці до 25 років, з них 2 – у 23 роки.

На підприємстві діють програми заохочень та мотивації для співробітників. Загальні витрати на мотивацію персоналу в 2023 році склали 193 730 тис. грн. Також підприємство витрачає на підвищення кваліфікації своїх працівників щорічно в межах 800 тис. грн.

Однією з цінностей компанії є рівність, тому для неї важливо, щоб усі працівники мали однакові можливості для розвитку. В компанії працює понад 150 працівників з вадами слуху і важливо, щоб навчання не було бар’єром на шляху до їхнього зростання.

Компанія забезпечує працівників повним соціальним пакетом. Усі програми розвитку персоналу демонструють системний підхід компанії до управління персоналом, підвищення мотивації, внутрішньої комунікації та соціальної відповідальності. Це сприяє стабільному

функціонуванню підприємства та зміцнює його репутацію як надійного роботодавця.

Цифрова взаємодія компанії зі співробітниками ґрунтується на трьох основних платформах: Workplace — внутрішній соціальній мережі для співробітників, FRED — бібліотеці навчальних матеріалів, та CAMPUS — системі управління навчальним процесом.

Опрацювавши наукову літературу, що стосується управління персоналом у сфері ресторанного господарства та узагальнивши її на практиці, нами запропоновано для впровадження уніфіковану модель управління персоналом у закладах швидкого громадського харчування. Модель включає конкретизовані напрями удосконалення управління персоналом у ресторані, які сприятимуть стабільності кадрів та якісному обслуговуванню споживачів.

MacDonald’s враховує особисті вподобання кожного працівника і дає змогу навчатись у різних форматах. Як один з варіантів навчання пропонуємо ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» пропонується розвивати платформу гейміфікованого навчання Crew Academy, яка дозволить співробітникам опановувати знання у текстовому, ігровому та відеоформатах. Замість традиційних лекцій, програма пропонує інтерактивні симуляції, ігрові завдання та віртуальні тренажери, що дозволяє співробітникам навчатися в ігровій формі.

З метою підтримки ментального здоров’я співробітників, компанії варто почати надавати працівникам безкоштовні сесії з професійними психологами. Пропонуємо використовувати платформу Hedepy, яка надає доступ до психотерапії та психологічної підтримки через відеосеанси з професійними терапевтами.

Кожне з запропонованих правил сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та мінімізації непередбачених витрат на навчання нових співробітників. Для ресторанного бізнесу в Україні, де конкуренція на ринку постійно зростає, ефективне управління персоналом

може стати ключовим чинником у забезпеченні стабільності та прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан, І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.

2. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. К. : *Центр навчальної літератури*, 2011. 468 с.

4. Мазаракі А. А., Бєлєнький П. Д., Гуцайлюк З. В. Менеджмент персоналу. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018

5. Кібальник О. М. *Управління персоналом: теорія і практика*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.

6. Апанасенко Л. Г. *Управління персоналом*. К.: Центр учбової літератури, 2017.

7. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 14th ed. Pearson, 2017.

8. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page, 2020.

9. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson, 2020.

10. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2018. № 10. С. 189-195.

11. Harrington H. James, Esseling Erik K.C., Nimwegen Harm. Business process improvement workbook : documentation, analysis, design and management of business process improvement. New York : McGraw-Hill, 1997. 314 p.

12. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 163–166.

13. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (59). С. 84 – 88.

14. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74-77.

15. Кондратьєва Н. М. Сучасні системи управління персоналом: теорія і практика. Дніпро: ДНУ. 2021.

16. Бандура А. П. Управління персоналом. Київ: КНЕУ. 2019.

17. Білан О. Г. Менеджмент персоналу: теорія і практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2020.

18. Трудовий кодекс України. https://zakon.rada.gov.ua

19. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

20. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

21. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11

22. Як найняти правильного менеджера ресторану чи кафе. Основні обов'язки адміністратора закладу[https://choiceqr.com/uk/news/yak-najnyati-pravilnogo-menedzhera-restoranu-chi-kafe/].

23. Офіційний сайт ПІІ «Макдональдс Юкрейн ЛТД» https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html

24. Плекаючи таланти. Як McDonald's вирощує з працівників ресторанів ефективних керівників https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikiv-26042024-20710

25. Карпатський сік і вінницьке м'ясо. Хто постачає продукти для українського McDonald's? https://ain.ua/2022/02/18/hto-postachaye-produkty-dlya-ukrayinskogo-mcdonalds/

26. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного*

університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

27. Чому управління персоналом критично важливе для успіху ресторану Електонний ресурс: [Денис Демчина 10 правил управління персоналом у ресторані: Ефективний менеджмент https://business-broker.com.ua/blog/10-pravyl-upravlinnia-personalom-u-restorani-efektyvnyj-menedzhment/]