

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Трансформація механізмів управління персоналом в сучасних
умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Катасонов Д.О.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор технічних наук, професор

Григор'єв С.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Катасонов Дмитро Олегович _____

1. Тема роботи «Трансформація механізмів управління персоналом в сучасних умовах» _____

керівник роботи: Григор'єв С.М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ _____

2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА MCDONALDS, ТА ЙОГО МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

2 таблиці

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		
3	Григор'єв С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

(підпис)

Д.О. Катасонов

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С.М. Григор'єв

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

HR - Управління персоналом

CIPD - Королівський Інститут персоналу та розвитку

HRIS - Система управління людськими ресурсами

МОП - Міжнародна організація праці

TOT - Тимчасово окуповані території

ФОП - Фізична особа-підприємець

ВПО - Внутрішньо переміщені особи

СНД - Співдружність Незалежних Держав

США - Сполучені Штати Америки

ACCELERATING THE ARCHES - План зростання компанії МакДональдс
«Зростаюча траєкторія»

ПРОДАЖІ SYSTEMWIDE - Продажі у масштабі всієї системи

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 36 с., 14 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти розвитку та сучасного розуміння трансформації механізмів управління персоналом.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо сучасної трансформації механізмів управління персоналом.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей підходів до покращення управління персоналом підприємств та компаній в умовах висококонкурентного ринку, визначення цілей та недоліків політики управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», розробка рекомендацій щодо управлінських рішень у сфері формування його механізмів управління.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, соціопитування.

В роботі студентом визначено, що рестораний бізнес є інтегрованою сферою підприємницької діяльності, що пов'язана з отриманням прибутку та задоволення потреб споживачів через надання послуг.

Здобувачем проаналізовано тенденції розвитку механізмів управління персоналом у ресторанному бізнесі. Зроблено висновок про його постійне зростання в Україні у вартісному аспекті при одночасно різкому зниженні в 2022 р. за кількісним аспектом, у результаті повномасштабного вторгнення. Автором за результатами проведених досліджень здійснено висновок, що позитивна тенденція розвитку ресторанного бізнесу, насправді свідчить про недостатньо виважену стратегію діяльності його учасників.

В роботі систематизовано причини, що мають негативний, деструктивний вплив на діяльність учасників ресторанного бізнесу: знищення інфраструктури, зниження обсягів продажу, втрата обсягів ринку, відтік населення з країни, недостатній рівень впровадження інноваційних технологій в систему менеджменту підприємств.

Будучи найбільшою мережею ресторанів швидкого харчування у світі, компанія розвиває свою структуру, щоб вирішувати поточні та майбутні проблеми ринку, для цього робиться наступне:

- запровадження новітніх технологій що значно впливають на практичну частину управління персоналом;
- відділ кадрів MacDonal'd's зосереджується на створенні загальної організаційної культури, яка визнає важливість людей для підвищення продуктивності.

РЕСТОРАНИ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ, ПРОМОЦІЙНА АКТИВНІСТЬ, ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 36 p., 14 sources.

Object of research: theoretical and practical aspects of the development and modern understanding of the transformation of Personnel Management mechanisms.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of the organization of work on the modern transformation of Personnel Management mechanisms.

The purpose of the study: to determine the essence and features of approaches to improving the personnel management of enterprises and companies in a highly competitive market, to identify the goals and shortcomings of the personnel management policy of FDI "McDonald'S Ukraine Ltd", to develop recommendations for management decisions in the field of forming its management mechanisms.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, opinion polls.

In the work, the student determined that the restaurant business is an integrated sphere of entrepreneurial activity related to making a profit and meeting the needs of consumers through the provision of services.

The applicant analyzes trends in the development of Personnel Management mechanisms in the restaurant business. It is concluded that its constant growth in Ukraine in the value aspect, while at the same time a sharp decline in 2022 in the quantitative aspect, as a result of a full-scale invasion. Based on the results of the conducted research, the author concluded that the positive trend in the development of the restaurant business actually indicates an insufficiently balanced strategy of its participants' activities.

The paper systematizes the reasons that have a negative, destructive impact on the activities of restaurant business participants: destruction of infrastructure, decline in sales, loss of market volumes, outflow of the population from the country, insufficient level of implementation of innovative technologies in the management system of enterprises.

As the largest fast food restaurant chain in the world, the company is developing its structure to address current and future market challenges:

- introduction of the latest technologies that significantly affect the practical part of Personnel Management;
- Macdonald's human resources department focuses on creating an overall organizational culture that recognizes the importance of people for improving productivity.

FAST FOOD RESTAURANTS, PROMOTION ACTIVITY, HUMAN RESOURCE, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANAGEMENT MECHANISMS, STRATEGY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Суть та теорія управління персоналом.....	9
1.2 Механізми управління персоналом	10
1.3 Задачі управління та елементи управління персоналом.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА MCDONALDS, ТА ЙОГО МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	16
2.1 Сучасні умови ринку праці України та світу	16
2.2 Характеристика підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд».....	19
2.3 Персонал та організаційна структура підприємства.....	24
2.4 Модернізація компанії McDonald's та її механізмів управління.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	35

ВСТУП

Управління персоналом придбало велике значення протягом останніх кілька десятиліть, оскільки співробітники одна із найважливіших ресурсів компанії, оскільки їх якості та навички істотно впливають на результати компанії. Успіх стоїть і падає разом із ними. Отже, управління персоналом є центральним напрямом діяльності підприємства. Завжди існує суперечність між потребами компанії та потребами співробітників.

Управління персоналом поєднує всі пов'язані з персоналом стратегії, заходи та сфери діяльності, які сприяють розвитку компанії. Він включає різні галузі діяльності, такі як планування персоналу, розвиток і управління або контроль персоналу. Все це формує основу для можливості залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Грамотно структуроване управління персоналом – це завдання відділу кадрів.

У робочому світі, в якому бізнес-моделі постійно змінюються, набувають чинності різні мегатренди, такі як оцифрування або демографічні зміни, а співробітники формулюють нові вимоги до своєї роботи, як ніколи необхідно встановити правильні пріоритети для управління персоналом. поставити завтра. Стратегічне та орієнтоване на співробітників управління персоналом допомагає компаніям реагувати на поточні зміни та мати можливість наймати, розподіляти та просувати співробітників якнайкраще. Якщо вона довгострокова, то дуже впливає на успіх компанії. Щоб гарантувати єдину, скоординовану стратегію, слід зважати на всі підобласті управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Суть та теорія управління персоналом

Управління персоналом це адміністративна функція в організації, яка спостерігає за наймом, організацією та підтримкою посад співробітників. Відділ кадрів, управління персоналом фокусується на наборі відповідних людей на посади та підтримці тих, хто вже працює у компанії. Ця область також функціонує як інструмент для оцінки процесу найму та отримання інформації про задоволеність працівників. Фахівці з управління персоналом працюють над тим, щоб щодня забезпечувати співробітників ресурсами та інструментами, необхідними для успішної роботи в їхньому робочому середовищі [1].

Управління людським ресурсом – це послідовний та стратегічний підхід до ефективного управління людьми в організації або компанії саме таким чином, щоб вони допомагали отримати конкурентну перевагу їхньому бізнесу. Він призначений для максимізації продуктивності працівників задля досягнення високих стратегічних цілей роботодавця.

До основних типів управління персоналом, що використовуються при кадрових рішеннях та операціях з підтримки співробітників відносяться – стратегічне управління, тактичне управління, оперативне управління. (рис 1.1)

Стратегічне управління персоналом фокусується на плануванні найкращої підтримки працівників. Це включає поточні та майбутні стратегії, такі як управління плинністю кадрів, визначення політики найму та підтримання задоволеності співробітників. Стратегічне управління персоналом також спрямоване на забезпечення безперервного навчання, щоб допомогти співробітникам рости в організації, щоб сприяти довголіттю та задоволеності на робочому місці.

Тактичне управління персоналом передбачає адміністративне планування. Це включає визначення того, як скласти розклад поточних співробітників. Він також включає прогнозування кількості персоналу, необхідного для заповнення вакансій у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Тактичне управління персоналом спрямоване на набір найбільш кваліфікованих кандидатів у вигляді певного процесу відбору.



Рис. 1.1 – Основні типи управління персоналом

Оперативне управління персоналом належить до повсякденних функцій людських ресурсів у відносинах із працівниками. Допоміжний персонал відділу кадрів використовує оперативне управління персоналом для задоволення основних потреб нових співробітників, таких як надання обладнання та паролів до технологічних платформ компанії.

1.2 Механізми управління персоналом

Великий вплив на розвиток механізмів управління персоналом створили такі поняття як - організаційний розвиток, агентство з працевлаштування та відділ кадрів [2].

Перше поняття організаційний розвиток - це вивчення та впровадження практик, систем та методів, що впливають на організаційні зміни. Метою якого є зміна продуктивності та/або культури групи/організації. Організаційні зміни зазвичай ініціюються зацікавленими сторонами групи.

Організаційний розвиток виник в результаті досліджень людських відносин у 30-х роках минулого століття, коли психологи довели, що організаційні процеси впливають на поведінку та мотивацію робітників підприємств.

Метою організаційного розвитку є поліпшення здатності організації ефективніше керувати внутрішніми та зовнішніми процесами та відносинами. Це включає покращені міжособистісні та групові процеси, ефективнішу комунікацію та покращену здатність вирішати організаційні проблеми всіх видів.

Це також включає ефективніші методи прийняття рішень, відповідніше стилі керівництва. Поліпшення навичок вирішення деструктивних конфліктів, а також покращення рівня довіри та співробітництва між об'єктами організації. Всі цілі походять із системи цінностей, створеної на оптимістичному погляді на психологію людини - що людина у сприятливому середовищі спроможна досягти кращих рівнів розвитку та досягнень. Істотним для розвитку та ефективності організації є науковий метод дослідження, ретельний пошук причин, експериментальна перевірка гіпотез та аналіз результатів.

Друге поняття це агентства з працевлаштувань, ідею створення агентств державного регулювання зайнятості як засобів боротьби проти безробіття було остаточно прийнято в розвинених країнах до початку минулого століття.

У США в рамках «Нового курсу» було розгорнуто федеральну програму служб зайнятості. Початковий закон називався Законом Адольфа Вагнера, а останнім часом послуги з працевлаштування надаються через універсальні центри, створені відповідно до Закону про інвестиції в робочу силу 1998 року.

Третє поняття це відділ кадрів або HR, певна кількість об'єктів, які складають робочу силу структури, організації, підприємства, галузі або економіки та зв'язує керівництво організації та працівників цієї організації [3].

Відділ кадрів кожної організації або компанії, здійснює управління людським капіталом, контролюючи різні аспекти зайнятості, такі як - дотримання трудового законодавства та канонів зайнятості, проведення співбесід та відбір персоналу, управління ефективністю, адміністрування заохочень та винагород робітникам, організація особистих справ співробітників з необхідних документів для подальшого використання, і наостанок підвищення на посаді або звільнення робітників.

До обов'язків відділу кадрів входить - процес найму, створення оголошень щодо вакансій, оцінка праці працівників, складання резюме та заяви про працевлаштування в організацію, проведення співбесід та допомоги на момент працевлаштування, перевірка біографічних даних, адміністрування грошової плати, за робочі зобов'язання та додаткової фінансової мотивації, створення реєстру відпусток та лікарняних для працівників, перевіркою платіжних відомостей та консультування з виплати грошової допомоги, таких як, звірка заяв на пільги та затвердження рахунків для оплати.



Рис. 1.2 – Діяльність та відповідальність відділу кадрів

Відділ кадрів також координує алгоритми роботи зі співробітниками, консультацію співробітників. Останнім завданням є постійне технічне обслуговування, а саме, ця робота забезпечує актуальність поточних файлів та баз даних відділу кадрів, підтримку пільг та статусу зайнятості співробітників, а також перевірку заробітної плати [4].

Управління людським ресурсом насамперед це область яка відповідає за управління людьми в організаціях, приділяючи особливу увагу політикам та системам [5]. Відділ кадрів несе відповідальність за розподіл та отримання винагород для співробітників, моделювання, пошук та набір співробітників, покращення навичок та їх подальший розвиток, оцінка ефективності та управління винагородами (рис 1.2), а також управління методами та шляхами фінансової оплати праці та пільг, також відділ кадрів займається організаційними та виробничими відносинами на підприємстві між усіма об'єктами та суб'єктами господарської діяльності, та симетруванням організаційної практики з вимогами, що впливають із колективних договорів та державних законів [6].

1.3 Задачі управління та елементи управління персоналом

Маючи спільну мету забезпечити ефективне середовище для співробітників, завдання управління персоналом зосереджені на певних проблемах на робочому місці. Плинність кадрів є серйозною проблемою для багатьох підприємств і управління персоналом працює над тим, щоб ці цифри залишалися низькими. Створення стратегічного процесу найму - один із способів мінімізувати високу плінність кадрів.

Забезпечення співробітників інструментами, необхідними для виконання своєї роботи в міру своїх можливостей, є ключовим завданням для членів групи управління персоналом. Надання відповідної безперервної освіти може бути важливим елементом для оснащення співробітників ресурсами та знаннями для

їхньої ролі. Допомогти персоналу працювати продуктивніше – основна мета служби управління персоналом. Усунення непотрібних операцій для оптимізації робочого процесу - ще одна сфера, над якою працюють фахівці з управління персоналом [7].

Основним елементом системи управління персоналом є набір методик, що дозволяють створити баланс усіх процесів усередині організації, ці елементи управління персоналом можна розбити на кілька елементів -

Аналіз роботи - ця функція управління персоналом визначає, як посаду вписується у загальну структуру підприємства. Це міра ролі, а чи не працівника.

Стратегічне планування персоналу - цей елемент, також званий стратегічним плануванням робочої сили, включає найм найбільш кваліфікованого співробітника, який відповідає необхідній ролі в організації. Це гарантує, що процеси найму є послідовними, справедливими та ефективними.

Оцінка ефективності - визначення, як оцінюються співробітники, є функцією цього елемента управління персоналом. Використовуючи цей елемент, фахівці з управління персоналом вирішують, як часто оцінюються співробітники та які методи використовуються для оцінки ефективності працівників.

Координація пільг - визначення типу пільг, які одержують співробітники, та планування їх розподілу є важливою частиною управління персоналом. Цей елемент також включає вибір планів, таких як особисте медичне обслуговування.

Безперервна освіта - щоб співробітники були залучені до розвитку своєї кар'єри та інвестували у своє робоче місце, управління персоналом стежить за розвитком співробітників за допомогою безперервної освіти. Це може включати проведення семінарів, які навчають обідів або організацію участі співробітників у професійних конференціях.

Розподіл заробітної плати та окладів – важливою частиною оперативної діяльності персоналу управління персоналом є забезпечення правильного

функціонування фонду заробітної плати. Це може також включати встановлення шкали заробітної плати чи рівнів роботи.

Присутність на місці та відпустка - Управління персоналом також означає контроль за вихідними днями через хворобу та особисті справи. Ця функція також включає в себе відпустку або короткочасну непрацездатність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА MCDONALDS, ТА ЙОГО МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Сучасні умови ринку праці України та світу

Ринок праці традиційно розуміється як відносини між роботодавцями та працівниками, є ринковим обміном між працівником і роботодавцем. В цьому випадку роботодавець пропонує грошову винагороду у вигляді заробітної плати в обмін на виконання працівником певних функцій. Сучасний ринок праці жорстко контролюється працедавцями. Роботодавці ж об'єктивно залежать від тенденцій ринкової економіки, що динамічно розвивається.

Ринок праці є важливою складовою економічного та соціального життя суспільства. Саме сфера праці стає ключовою для зростання вітчизняної економіки, підвищення її ефективності та рівня конкурентоспроможності. Нині ринок праці соціально та економічно нестабільний, тому добробут населення залежить від цього, наскільки воно розвинене і гнучко [8].

Гострою проблемою соціальної значущості є безробіття і пов'язана з нею нестача кваліфікованої робочої сили. Щоб орієнтуватися ринку праці, потрібно знати, які фахівці яких професій потрібні, які вимоги до них пред'являються, яка пропонується оплата праці [9].

Згідно з новою доповіддю МОП, (рис.2.1) останні місяці перспективи світових ринків праці погіршилися, і відповідно до поточних тенденцій в останньому кварталі 2022 року кількість вакансій скоротиться, а зростання зайнятості у світі значно погіршиться [10].



Рис. 2.1 – Загальна зміна кількості вакансій на початок вторгнення за місяцями за аналізом МОП

Через вторгнення, Україна втратила великий відсоток людського капіталу - більше третини працездатного населення було вимушено виїхати в інші країни. Саме через війну, а також знищення інфраструктурних об'єктів в Україні на кінець 2022 року близько третини підприємств та ФОПів повністю або майже повністю припинили своє виробництво, а близько 50% зменшили свої потужності. Через це підприємства були змушені зменшити кількість працівників, а тим, хто залишився працювати, знизити рівень заробітної оплати. (рис 2.2)

Протягом 2022 року матеріалізувалися численні кризи, що перекриваються, посилені війною в Україні та подальшими негативними побічними ефектами, які глибоко вплинули на світ працевлаштування. Наслідки цього відчуються через продовольчу та енергетичну інфляцію, зниження реальної заробітної плати, зростаюча нерівність, звуження варіантів політики та зростання боргу в країнах, що розвиваються. Уповільнення економічного зростання та сукупного попиту також скоротить попит на працівників, оскільки невизначеність та погіршення очікувань вплинуть на найм. (рис.2.3)

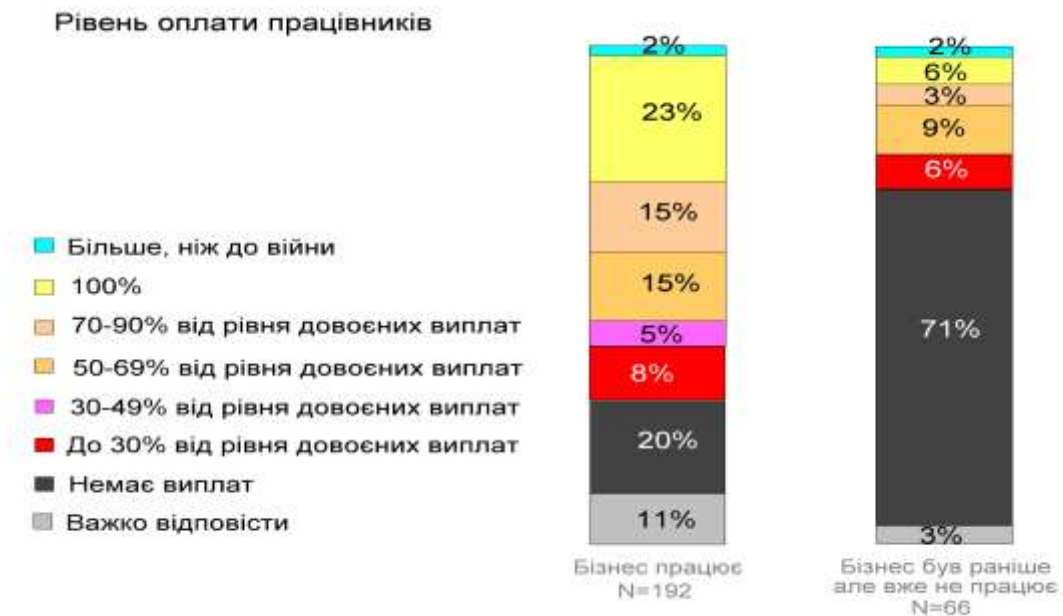


Рис. 2.2 – Зміна зароботної платні працівникам до та після війни

Окрім великих гуманітарних витрат, війна проти України створила негативний вплив на ринок працевлаштування та економіку держави в цілому. У результаті аналізу та оцінок МОП, зайнятість у 2022 році становила 14,4% (2,1 мільйона робочих місць) менше за доконфліктний рівень минулого року. Цей прогноз є не таким критичним, як оцінка МОП у квітні 2022 року, одразу на початок конфлікту, згідно до якого буде втрачено 4,8 мільйона робочих місць. На жаль, єдина позитивна характеристика є наслідком саме зменшення кількості території України, що перебувають під тимчасовою окупацією чи є районами активних бойових дій. Однак це часткове відновлення ринку праці є малим і волатильним [11].

У аналізі також інформується, щодо великої кількості біженців та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які в пошуках роботи в Україні та інших країнах світу, адже це посилює проблеми, а також у будь-якому випадку призведе до зменшення рівня заробітної плати. У аналізі доповіді, 11,2% усієї робочої сили країни, яка була до війни, нині є біженцями в інших країнах. Ця група з 1,5 мільйона осіб складається великою частиною саме з жінок, багато з яких раніше працювали у наступних сферах: охорони здоров'я, освіти та

соціального забезпечення. Недавнє опитування показало, що на сьогоднішній день 30% біженців з України, що приймали участь в опитуванні, вже знайшли роботу у наймі або стали самозайняті у країнах, що їх приймають.

Наслідки вторгнення росії відчують також на ринках працевлаштування сусідніх до України держав, що може призвести до дестабілізації у політичному просторі та дестабілізації на ринку працевлаштування цих держав. Стосується також це країн минулого СНД, Центральної Азії, Близького Сходу, Африки та інших.

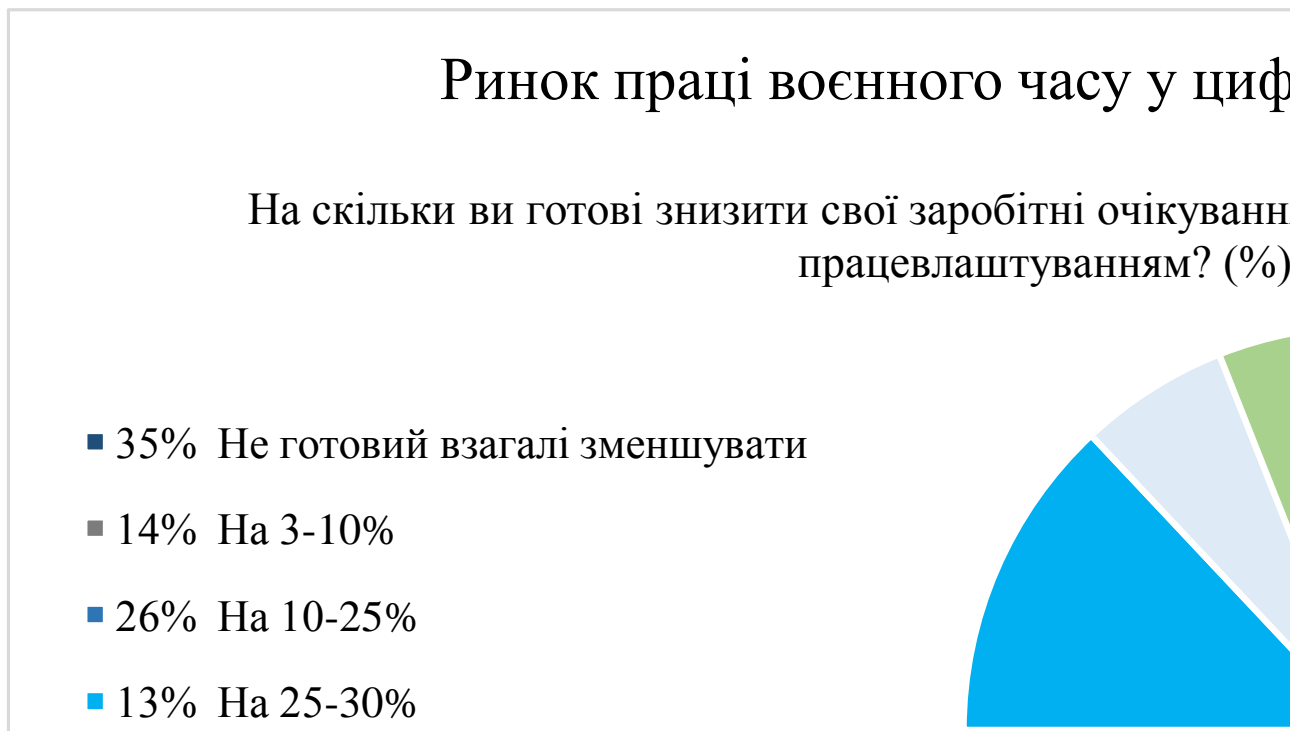


Рис. 2.3 – Зарплатні очікування, при пошуку працевлаштування

Ці наслідки знаходять своє відображення у підвищені та нестійкості цін на глобальному ринку, погіршення продовольчої безпеки та бідності.

2.2 Характеристика підприємства «МакДональдз Юкрейн Лтд»

У якості прикладу підприємства та його механізмів управління, була обрана компанія McDonalds.

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд», чийм засновником є компанія «EMCІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД», англійською мовою – «MCD EUROPE LIMITED», яка створена і діє відповідно до законодавства Сполученого Королівства, і має 100% статутного капіталу.

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.

McDonalds – всесвітньо визнана франшиза. McDonalds був заснований у 1940 році двома братами Річардом та Маврісом Макдональдами у Каліфорнії. Бізнес, який колись починався з гамбургерів та коктейлів, розширився, і в даний час McDonalds знаходиться у 100 країнах, налічує 37 855 ресторанів по всьому світу та близько 200 000 співробітників, які працюють у них [12].

Станом на середину 2021 року, на території України працювало більше ніж 100 закладів (табл 2.1) у 25-х містах та селищах, проте вторгнення росії призвело до закриття всіх філій на території України, лише через майже 12 місяців з початку повномасштабного вторгнення розпочали поетапне відновлення роботи деякі заклади, які знаходяться найдалі від зон активних бойових дій та ТОТ [13].

Україна стала 102-ю країною, де почала працювати мережа МакДональдз. 24 травня 1997 року поруч зі станцією метро «Лук'янівська» в Києві відкрився перший заклад МакДональдз. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та

інфраструктури нашої держави цією компанією було вже вкладено більше ніж 240 мільйонів доларів.

Таблиця 2.1 – Кількість філіалів McDonalds в Україні до повномасштабного вторгнення

Місто	Кількість
Київ	43
Харків	12
Одеса	8
Дніпро	8
Запоріжжя	2
Кривий Ріг	2
Миколаїв	1
Вінниця	2
Полтава	1
Чернігів	1
Черкаси	2
Житомир	1
Суми	1
Кременчук	1
Смт. Слобожанське, Дніпропетровської області	1
Рівне	1
Херсон	1
Бориспіль	1
Бровари	1
с. Софіївська-Борщагівка, Київської області	1
с. Сокольники, Львівської області	1
Буча	1
с. Фонтанка Одеської області	1
Івано Франківськ	1
Львів	5

У 2020 році виручка McDonalds в Україні склала майже 180 мільйонів доларів.(табл 2.2) Сьогодні McDonalds є майже в кожному місті, в основному в комерційних районах, де багато ресторанів.(рис 2.4) Вони забезпечують більші обсяги продажу за низькими цінами замість стратегій високих цін. Для досягнення таких цілей бренд повинен точно визначити пріоритети, бути далекоглядним та послідовним.



Рис. 2.4 – Зміна кількості ресторанів McDonalds в Україні

У зв'язку з введенням з 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року воєнного стану в Україні строком на 30 днів на підставі Указу Президента України від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні», що був затверджений Законом України від 24 лютого 2022 року №2102-IX [14].

Задля забезпечення безпеки працівників і відвідувачів закладів ресторанного господарства, керівництвом було прийнято рішення про призупинення роботи закладів, розташованих на території України. Про що було видано відповідний Наказ по Підприємству.

Протягом часу від лютого до серпня 2022 року керівництвом Підприємства було застосовано досить зусиль щодо відновлення роботи закладів на відносно безпечній території України, про що свідчить відповідний наказ по Підприємству.

У підприємства була можливість провести інвентаризацію своїх постраждалих закладів, які були спричинені повномасштабною військовою агресією. Оціночні списання активів складають приблизно 36 092 тис. грн.

Призупинення роботи усіх ресторанів до вересня 2022 року надало можливість змінити облікову політику в частині розрахунку залишків сировини та матеріалів з методу FIFO (заснований на припущенні того, що запаси вибувають у тій послідовності, у якій вони надійшли на Підприємство) на метод

WACC (оцінку кожної операції з вибуття запасів здійснюють за середньозваженою собівартістю шляхом ділення сумарної вартості таких запасів на дату операції на сумарну кількість запасів на цю саму дату).

Управлінський персонал Підприємства мав наміри до кінця 2022 року врегулювати трудові відносини із працівниками ресторанів Запоріжжя, Харкова та Сум, що може призвести до збільшення витрат приблизно на 35 121 тис. грн.

На даний момент управлінський персонал компанії вважає, що підприємство має змогу продовжувати свою діяльність на безперервній основі в умовах воєнного стану та фінансова звітність не потребує коригувань через обмеження, що викликані поточними обставинами.

Судови позови до підприємства від інших осіб з ризиками суттєвих відтоків економічних вигід відсутні.

Хоча керівництво вважає, що вживає відповідних заходів для підтримки стійкості бізнесу компанії в сучасних умовах, продовження поточного нестабільного ділового середовища може негативно вплинути на результати та фінансовий стан підприємства таким чином, який наразі неможливо визначити.

Майбутнє ділове середовище може відрізнятись від поточної оцінки керівництва.

Таблиця 2.2 - Доходи від реалізації McDonalds в Україні за період 2020-2021 рр.

Показники	2020 тис грн	2021 тис грн
Доходи від реалізації продукції (основний вид діяльності)	7 714 315	7 816 583
Доходи від наданих послуг	43 164	55 434
Всього доходи від реалізації	7 757 479	7 872 017

McDonald's відновлює роботу в Україні своїх ресторанів швидкого харчування після паузи від початку повномасштабного вторгнення РФ. Заклади мережі знову відчинять двері для відвідувачів - поки що лише в деяких регіонах і продовжать радувати українських споживачів.

Організаційна структура корпорації McDonald's призначена для ефективного управління та ефективного управління глобальними операціями компанії. Організаційна або корпоративна структура підприємства швидкого харчування визначає організаційну структуру та систему, за допомогою якої організаційні компоненти координують свої дії для досягнення бізнес-цілей. Корпоративна структура McDonald's полегшує управління операціями на ринках громадського харчування на основі ефективності бізнесу. Будучи найбільшою мережею ресторанів швидкого харчування у світі, компанія розвиває свою структуру, щоб вирішувати поточні та майбутні проблеми ринку. Організаційна структура підтримує випуск нових продуктів, які задовольняють та залучають клієнтів.

2.3 Персонал та організаційна структура підприємства

Станом на 2020 рік в Україні на підприємстві McDonalds працювало приблизно 10 тисяч співробітників. Під час локдаунів у 2020, що були визвані пандемією COVID-19, компанія зберегла своїх працівників, адже жодного працівника не було звільнено чи скорочено, а навіть навпаки було виплачено під час простою мережі ресторанів до 50 млн. грн. заробітної плати своїм співробітникам. Компанія McDonalds має компанії мотивації та заохочень, які на постійній основі видозмінюються та удосконалюються вищим керівництвом компанії, а саме – діють програми річного бонусу для менеджерів ресторанів та працівників офісу компанії, та програми квартального бонусу для співробітників ресторану, бюджет бонусних програм станом на 2020 рік – перевищував позначку 60 млн. грн. Програма миттєвої винагороди для співробітників ресторану в 2020 році становив суму близько 5 600 грн, по програмі лояльності для визнання співробітників, які довго працюють в компанії та продовжують бути лояльним до бренду становив суму близько 4 500 грн. В період 2020 року компанія витратила 761 тис. грн. на заходи на підвищення кваліфікації своїх співробітників, що дає розуміння того, що

компанія дає стимули до розвитку свого персоналу та інвестує у їх загальний розвиток.

Компанія McDonalds виконує 4%-ву квоту по працевлаштуванню людей з встановленою групою інвалідності, 9% з них займають посади інструктора, касира або фахівця з гостинності, а 3% - займають управлінські посади в філіях ресторану, а це – менеджер філії, менеджер складської служби, начальник дільниці тощо.

Проте початок війни привів до негативних змін в управлінні персоналом, що є очевидним, адже всі ресторани призупинили свою роботу. На початок 2023 року компанія повідомила через відомі соцмережі про початок роботи, за їх повідомленням було вказано що, спочатку заклади почнуть працювати лише у Києві та Західних областях України, що є обдуманим та витриманим рішенням вищої спілки директорів, адже продовжувати роботу у країні яка щоденно притерпає ракетні та бомбові обстріли є дуже ризиковим рішенням як для фізичного захисту персоналу ресторанів, так і для економічної доцільності, адже чи буде продовження роботи закладів знову таким прибутковим та рентабельним, не зможе відповісти жодний аналіз. Проте треба пам'ятати, що до наступного фактору ризику також відноситься коливання валютного курсу відносно української гривні, а у зв'язку з тим, що у компанії існує певний відсоток імпорту в собівартості продукції, яка готується в наших закладах, ризик постійного зростання курсу долара США та ЄВРО значно впливає на результат діяльності шляхом росту собівартості та зменшенням прибутковості відповідно.

Організаційна структура компанії «Макдоналдс» - це ієрархічна структура, а до її переваг входять :

- чіткий розподіл праці, саме вона сприяє появі висококваліфікованих фахівців у кожній справі
- тенденція до децентралізування
- сувора ієрархія рівнів управління, при якій дії нижчестоящого ланки управління контролюються вищим

- формальна знеособленість керівників, зобов'язаних слідувати інструкціям і приписам з займаної посади
- найм на роботу в суворій відповідності з кваліфікацією працівника і його звільнення «суворо чинному законодавству».

Директор - особа, яка відіграє першочергову роль в управлінні філією та здійснює загальне керівництво рестораном, його службами та підрозділами. До обов'язків директора також входять координаційні та представницькі функції, обов'язок взаємодії з партнерами та планування їх подальшої роботи, розробка та вдосконалення іміджу ресторану.

У секретаря є обов'язки допомоги керівнику з документацією, спілкуванню по телефону, призначенню переговорів, зустрічей, співбесід та виконання ще більшої кількості інших важливих функцій.

Економічний відділ дає звіт щодо фінансово-господарської діяльності в узагальненому грошовому вираженні, складає звітності, складає баланси, нараховує та видає заробітну плату співробітникам, збором економічних показників філії, їх аналізом та розробкою економічних планів на майбутнє.

Перший помічник займається організацією роботи систем ресторану, координує та регулює роботу працівників, також займається набором персоналу. Старший менеджер і свінг-менеджер управляють усією командою філії, на них покладається велика відповідальність за все, що відбувається у закладі. Вони мотивують працівників та стажерів працювати у максимальний ліміт своїх можливостей та навичок для більшої ефективності ресторану та повного задоволення потреб своїх клієнтів.

Інструктори навчають стажерів, майбутніх членів команди за короткий термін до їхньої першої атестації. Начальник виробництва керує трьома відділами: технічним підрозділом, кухнею, складом. На кухні працює велика кількість кухарів, щоб встигати швидко виконувати всі отримані замовлення. Складська служба займається закупівлями продуктів, матеріалів, сировини та інших необхідних товарів для роботи ресторану, до складської служби також належать вантажники та підсобні робітники. До технічної служби відносяться

мийники посуду, прибиральники, електрики та робітники технічних спеціальностей для надійного експлуатування обладнання та його ремонту у разі поломки.

Бізнес-модель франшизи компанії дозволила гарантувати, що продукти та послуги, що пропонуються за франшизою, відповідають послугам, що пропонуються в ресторанах, що належать компанії. Успіху MacDonal'd's в індустрії швидкого харчування, що динамічно розвивається, також сприяла організаційна стратегія використання людей як найважливішого ресурсу для підвищення своєї конкурентної переваги. Значення для людей у прискоренні зростання MacDonal'd's показало, що компанія інвестує у стратегію управління персоналом для підвищення утримання співробітників та кар'єрного зростання.

Більшість працівників (75 відсотків) у MacDonal'd's є підлеглими та отримують низьку заробітну плату. Ці працівники також найняті на неповний робочий день. У кожному ресторані MacDonal'd's є один менеджер ресторану, під яким нижче за ієрархією знаходяться помічники менеджера та менеджери середньої ланки. Компанія має головний офіс та сорок регіональних офісів, у яких працюють корпоративні кадрові категорії співробітників. Досягши успіху у своїх послугах і набувши визначних можливостей для задоволення потреб клієнтів, MacDonal'd's зберіг свою славу в рейтингу виробників продуктів швидкого харчування. Тим не менше, питання людських ресурсів, такі як утримання співробітників, підвищення їх мотивації та побоювання з приводу низької винагороди у поєднанні з побоюваннями організації слідувати бюрократичним бізнес-моделям, які перешкоджають свободі об'єднання співробітників у профспілки, залишаються критично важливими для майбутнього зростання компанії [15].

Відповідальність за роботу в команді та індивідуальна підзвітність відділу кадрів MacDonal'd's спричинили помітне зростання організації, але не без проблем. Різноманітна глобальна культура, нездорова їжа та антиамериканське ставлення негативно вплинули на діяльність компанії. З погляду HR, менталітет невдах по відношенню до свого роботодавця має

прямий недолік у ефективності HR MacDonald's. Найбільшим завданням, що стояло перед HR-менеджерами, була зміна менталітету громадськості з менталітету невдахи на менталітет продуктивних співробітників компанії. Через різне культурне походження виникли проблеми зі смаками та неприязнь до MacDonald's [16]. Стратегія компанії спрямована на збільшення обсягів виробництва та доходів за рахунок використання людей як основне джерело конкурентної переваги. У цих зусиллях відділ кадрів MacDonald's зосереджується на створенні загальної організаційної культури, яка визнає важливість людей для підвищення продуктивності. Тим не менше, ця стратегія стикається з труднощами, пов'язаними з багатьма скаргами, поданими співробітниками, включаючи різку протидію компанії об'єднанню у профспілки та скарги на низьку заробітну плату у власних магазинах та франшизах компанії. Цей аспект призводить до низької мотивації та зниження задоволеності роботою [17].

2.4 Модернізація компанії McDonald's та її механізмів управління

З минулого року на всіх ринках по всьому світу, компанія розширила існуючі ресурси та покращила механізми управління персоналом і досягла наступного додаткового прогресу у цій сфері:

- Розробка та локалізація політик, а також навчання екіпажу та менеджерів, щоб пом'якшити та допомогти запобігти домаганню, дискримінації, відплаті та насильству у всіх ресторанах. Компанія, як і раніше, віддані підтримці ринків та франчайзингових ресторанів, надаючи додаткові інструменти та навчальні ресурси.

- Вимога, щоб усі ресторани мали механізми повідомлення про проблеми.

- Вимога, щоб кожен ресторан проводив опитування співробітників щонайменше щорічно та розробляв супровідний план дій, яким ділилися з командою та менеджерами.

- Розгортання певних вимог щодо охорони праці та техніки безпеки та процес оцінки на рівні ринку для оцінки цих вимог.

McDonald's запровадив Глобальні стандарти бренду, щоб допомогти створити безпечні, поважні та інклюзивні робочі місця, які забезпечують фізичну та психологічну безпеку всього екіпажу та клієнтів. Ці стандарти зосереджені на чотирьох ключових сферах:

- Захист здоров'я та безпеки співробітників.
- Запобігання насильству на робочому місці.
- Запобігання домаганням, дискримінації та помсті.
- Прослуховування відгуків працівників ресторану.

Глобальні стандарти бренду застосовуються по всьому світу та у всіх ресторанах, а це більш ніж 39 000 точок і допомагають просувати культуру безпеки для людей, що працюють у ресторанах бренду McDonald's, та для всіх клієнтів McDonald's по всьому світу. Всі ресторани, що належать Компанії та працюють за франшизою, повинні дотримуватись цих стандартів і, починаючи з 2022 року, оцінюються за кожним критерієм відповідно до застосовних процесів оцінки бізнесу McDonald's на ринку [18].

На початку 2020 року McDonald's оголошує про нову стратегію розвитку – «Accelerating the Arches», яка охоплює всі аспекти бізнесу McDonald's як провідного глобального ресторанного бренду, що працює за принципом багатоканальності, ця стратегія не оминула і українські філіали закладу. Стратегія включає оновлену мету - нагодувати та підтримати спільноти, які McDonald's та її франчайзі обслуговують по всьому світу, оновлені цінності, що визначають дії та поведінку, та основи зростання, засновані на конкурентних перевагах McDonald's [14]. «Accelerating the Arches» визначає, як McDonald's забезпечуватиме цінність для всіх зацікавлених сторін, надаючи чітку дорожню карту того, що ми можемо зробити для мільйонів клієнтів у тисячах спільнот, які ми обслуговуємо щодня. Нова стратегія, що була також втілена в Україні була націлена на розвиток трьох важливих областей, а саме - постійне створення або змінення нових цілей та задач компанії, максимізація маркетингу

компанії, удосконалення цифрових технологій та створення технологічних інновацій компанії.

Нові цілі для більшого впливу - компанія приділяє першорядну увагу своїй ролі та зобов'язанням перед спільнотами, яким вона служить понад 65 років. Протягом минулих років McDonald's звітував про оновлену мету – годувати та розвивати спільноти, наразі ця мета залишається актуальною, хоча в Україні ця мета була видозмінена, у зв'язку з нинішньою ситуацією в країні. Завдяки своїм діям та комунікаціям компанія прагне надати ще більший вплив, зосередивши увагу на чотирьох областях, які найбільш важливі для співтовариств :

- відповідальний пошук якісних інгредієнтів,
- активізація дій у боротьбі зі зміною клімату для захисту планети,
- зв'язок із спільнотами у скрутні часи та підвищення зосередитись на справедливості, надаючи можливості для команди ресторану.

Ця мета втілюється за допомогою :

- підтримки фермерських спільнот;
- отриманням 100%-го складу гостьової упаковки з відновлюваних, перероблених або сертифікованих джерел до 2025 року;
- пожертвування мільйонів фунтів якісних продуктів харчування з нашого ланцюжка поставок і ресторанів сусідам, що потребують, щорічно;
- зниження бар'єрів на шляху до працевлаштування для більш ніж 2 мільйонів людей у всьому світі
- цього року до цього списку додалась ціль допомоги постраждалим українцям, внаслідок збройної агресії - дитячим лікарням, біженцям, ВПО, надання гуманітарної допомоги та продуктів харчування, передача в українські лікарні медичного обладнання, тощо.

Максимізація маркетингу – стратегію «Accelerating the Arches», яку репрезентують McDonald's, є знаковими через те, що компанія робить у світі. Сьогодні клієнти хочуть знати, що бренди, які вони люблять, поділяють їхні цінності та підтримують важливі для них справи. Коли McDonald's дивиться на

наступний розділ, його мета «годувати та розвивати спільноти» задає чіткий напрямок для його стратегії та його зв'язку з клієнтами. Спираючись на дії, спрямовані на підтримку спільнот, нова стратегія збереже свою культурну значущість ще на 65 років завдяки чіткішому та ефективному маркетингу, розкриваючи силу бренду як самостійного драйвера зростання.

Нова увага до мети McDonald's втілиться у життя в новій кампанії «Serving Here». Кампанія демонструє цінності компанії та ілюструє її зобов'язання перед спільнотами, клієнтами, екіпажем, фермерами, франчайзі та постачальниками, з якими вона співпрацює, та стимулюватиметься діями на її провідних ринках. Доступність також має вирішальне значення у сьогоденних умовах і залишається наріжним каменем бренду McDonald's. Компанія прагне пропонувати правильну ціну та поєднання продуктів, щоб клієнти розуміли цінність кожного рівня меню. Нарешті, McDonald's представить у всьому світі приголомшливу нову упаковку із сучасним, освіжаючим відчуттям та грайливими штрихами, щоб уніфікувати брендинг на ринках по всьому світу.

Цифрові технології, доставка та самовивіз - зміни у поведінці клієнтів під час COVID-19 продемонстрували конкурентні переваги McDonald's. Доставка процвітає, і використання програми McDonald's різко зросло, оскільки все більше клієнтів замовляють і оплачують їжу за допомогою мобільних пристроїв. 25 000 автомобільних доріжок McDonald's по всьому світу стали оазисом для клієнтів з усього світу. Щоб забезпечити подальше зростання, компанія прискорить технологічні інновації, щоб десятки мільйонів клієнтів, які взаємодіють з McDonald's щодня, могли насолоджуватися швидким і простим обслуговуванням, яке відповідає їхнім потребам в даний момент, будь то сімейна вечеря, доставлена на поріг або запізнився - нічна картопля фри з проїжджої частини.

Цифрові технології - щоб трансформувати свої цифрові пропозиції у сфері доставки, їжі на винос, доставки, самовивезення та обіду, компанія оголосила про новий механізм зростання цифрового досвіду MyMcDonald's. Завдяки цифровим інструментам на цій платформі McDonald's запропонує

клієнтам швидкий та простий досвід, який вони люблять, та надасть їм безліч причин, щоб продовжувати повертатися. Клієнти отримуватимуть індивідуальні пропозиції, зможуть брати участь у новій програмі лояльності та легко замовляти та отримувати їжу McDonald's по обраному ними каналу. Компанія очікує, що цифровий продаж перевищить 10 мільярдів доларів, або майже 20% продажів Systemwide на її шести провідних ринках. Щоб ще більше розширити свою і без того значну цифрову присутність та забезпечити велику швидкість та зручність, більшу персоналізацію та ще більшу цінність для своїх клієнтів. Компанія розраховувала запуснути MyMcDonald's на цих шести провідних ринках до кінця 2021 року, чого вона і досягла.

Доставка - майже 75% населення провідних ринків Компанії проживає в межах трьох миль від McDonald's, і ця перевага дозволяє Компанії задовольняти зростаючі потреби клієнтів у швидкості та зручності. За останні три роки McDonald's збільшив кількість ресторанів, що пропонують доставку, у дев'ять разів, приблизно до 28 000 ресторанів. Розвиток цього прогресу означає покращення якості доставки для клієнтів. Це включає можливість робити замовлення в додатку McDonald's, яке вже доступне на декількох ринках по всьому світу, і оптимізацію операцій з упором на швидкість і точність.

Самовивіз - присутність McDonald's Drive Thru та досвід експлуатації високопродуктивних систем Drive Thru протягом понад 45 років не мають собі рівних. McDonald's має наскрізну доставку приблизно в 65% своїх ресторанів по всьому світу, а в США майже 95% приблизно з 14 000 точок мають наскрізну доставку. Під час COVID-19 цей канал набув підвищеного значення і стане ще важливішим у майбутньому для задоволення попиту на гнучкість та вибір. McDonald's максимізує переваги своєї сильної присутності шляхом тестування нових концепцій та технологій, щоб зробити обслуговування клієнтів ще швидшим. Це включає інновації, що забезпечують більш швидку та зручну роботу, такі як автоматизований прийом замовлень; нова смуга експрес-видачі для клієнтів із цифровим замовленням; та концепція ресторану, яка пропонує лише доставку, доставку та їжу на виніс. Крім того, Компанія

розвиватиме свою перевагу наскрізного проїзду, оскільки переважна більшість нових ресторанів у США та на міжнародних ринках включатимуть наскрізний проїзд.

Стратегія «Accelerating the Arches» вже досягла своїх результатів, проте проаналізував систему управління компанії в Україні, можу зробити аргументовані висновки та пропозиції.

На мою думку, компанія має змінити часті аспекти, задля того щоб підприємства мали змогу продовжувати свою діяльність на безперервній основі в умовах воєнного стану та покращити свою ліквідність, шляхом зменшення адміністративних витрат та витрат на збут, проте збільшивши рівень витрат на маркетинг та заробітні плати. Також важливий недолік в управлінні персоналу вважається мікроплинність співробітників. В організації є високий рівень мікроплинності співробітників, переважно у випадку молодих фахівців.

Для вирішення цих проблем, рекомендую компанії вирішувати наступні задачі щодо вдосконалення системи управління персоналом:

- Покращення системи оплати праці
- Дослідження наміру службового підвищення працівників.
- Проведення атестації працівників як метод мотивування

Збільшення витрат на оплату праці, зменшення плинності співробітників, збільшення витрат на маркетингові послуги, все це дає змогу збільшити обсяг доходу від реалізації, для прикладу –

2020 рік, сума витрат на оплату праці становила - 327 179 тис. грн. сума витрат на маркетингові послуги становила - 625 469 тис. грн.

2021 рік, ця сума витрат була збільшена - 414 892 тис. грн. сума витрат на маркетингові послуги становила - 849 227 тис. грн.

Проте сума від реалізації значно збільшилася, у 2021 це - 11 093 306 тис. грн. у 2020 лише - 7 872 004 тис. грн.

Це означає, що збільшенням витрат на оплату праці та маркетингові послуги дає змогу збільшити рівень доходу компанії, шляхом реалізації всіх продуктів та послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Завершуючи роботу, хочу зробити невеликий аналіз та висновки, щодо поліпшення та трансформації механізмів управління підприємства McDonald's, оскільки світ праці продовжує змінюватись, роботодавці та підприємства повинні продовжувати шукати способи підвищення ефективності своїх працівників.

McDonald's це сучасна міжнародна компанія, яка постійно покращує свої бізнес процеси, і відповідно не відстає у питанні покращення якості та збільшення можливостей своїх співробітників усіма можливими способами, адже успіху MacDonal'd's в індустрії швидкого харчування, дуже сприяла організаційна стратегія використання людей як найважливішого ресурсу для підвищення своєї конкурентної переваги, а значення для людей у прискоренні зростання. McDonald's показало, що компанія інвестує у стратегію управління персоналом для підвищення утримання співробітників та кар'єрного зростання.

Проте як будь-яка компанія, McDonald's має місце для подальшого розвитку, тому компанії бажано переглянути свою видаткову частину та переглянути аспект адміністративних та інших операційних витрат, на користь збільшення досліджень намірів службового підвищення персоналу, покращення системи мотивації та оплати праці, та вдосконалення систем комунікації між всією ієрархією управління підприємства.

Використовуючи ці пропозиції та поради, на мою думку, компанія зможе переконатися, що співробітники матимуть можливість відчувати себе залученими до своєї роботи та мотивовані на те, щоб повністю розкрити свій потенціал, не варто також ігнорувати те, що створення відчуття командної роботи та товариства у працівників, обов'язково приверне нові таланти до будь-якої компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Тауерс, Девід. Есе з управління персоналом. 2018, 20 с.
2. Ньюелл Брон, Джейн і Суейн, Енн. Довідник професійного рекрутера: Досягнення досконалості у практиці найму. 2018. 173 с.
3. Бюро статистики праці США. <https://m.facebook.com/ukrainemind/posts/2468357003225938> (дата звернення: 12.04.2023).
4. Коллінгс, Д.Г., та Вуд, Р. Управління людськими ресурсами: критичний підхід. 2019. 10-15 с.
5. Мескон М. Х. М. Альберт, Ф. Хедоури. Основи менеджменту. 2020. 82 с.
6. Ульріх Дейв; Янгер Джон; Брокбанк Уейн. Кадрова організація двадцять першого століття. 2018, 32 с.
7. Мартінес, Томас. Людський ринок: дослідження приватних агенцій зайнятості. 2019. 200 с.
8. Інформація про McDonald's. URL: <https://forbes.ua/profile/mcdonalds-298> (дата звернення: 08.10.2021).
9. Матіс, Р.Л.; Джексон, Дж. Х. Управління людськими ресурсами. 2020. 196 с.
10. Робота для ВПО: кого шукають роботодавці. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/23/696249/> (дата звернення: 23.01.2023).
11. Сторі, Джоне. Нові погляди на управління людськими ресурсами. URL: <https://doi.org/10.4324%2F9781315740560%2Fnew-perspectives-human-resource-management-routledge-revivals-john-storey> (дата звернення: 11.05.2021).
12. Обеджу, Вінсент. Управління людськими ресурсами, історичні перспективи, еволюція та професійний розвиток. 2018, 986 с.

13. HR-директор McDonald's Ukraine: Як працює з талантами легендарна мережа fast-service. URL: <https://rau.ua/news/hr-mcdonald/> (дата звернення: 25.11.2019).

14. Конституція України, пункт 31, частина перша, стаття 85 та стаття 5 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 13.03.2023).

15. Врієнс, Дірк; Ахтерберг. Організаційний розвиток: розробка епізодичних втручань. 2019. 30 с.

16. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/kritichna-infrastruktura/vklyuchennya-pidpriyemstv-do-pereliku-obyektiv-kritichnoyi-infrastrukturi> (дата звернення: 21.12.2022).

17. Пауве, Дж., та Бун, К. Стратегічний УЧР: критичний огляд 2019. 102 с

18. Рей Крок. Як створювалася імперія. URL: <https://buduysvov.com/publications/rei-krok-kak-sozdat-legendu> (дата звернення: 13.03.2023).