

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра туризму та готельного господарства

МАТЧУК СОФІЯ ОЛЕГІВНА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ
«МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»)**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньо-професійна програма: «Готельно-ресторанна справа»

Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
БЕЗСМЕРТНЮК ТАРАС ПЕТРОВИЧ
кандидат географічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 14

засідання кафедри туризму та готельного господарства
від 11 квітня 2024 року

Завідувач кафедри

_____ Ільїн Леонід Володимирович

ЛУЦЬК – 2024

Анотація

Матчук С.О. Удосконалення системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства (на прикладі підприємства з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»).

У розділі 1 розглядаються теоретико-методичні основи дослідження системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Визначено сутність та структуру системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери. Розглянуто особливості системи управління персоналом ресторанного підприємства. Подано методи дослідження.

У розділі 2 проводиться аналіз системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Подано загальну характеристику діяльності ресторанного підприємства. Розглянуто організаційну систему управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Проведено оцінку системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

У розділі 3 вивчаються проблеми управління персоналом та надаються рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Пропонуються стратегії управління кадрами як ключового елемента успішного функціонування закладу ресторанного господарства.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у всебічному аналізі та оцінці системи управління персоналом на прикладі ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», яка є однією з провідних мереж ресторанів у світі. Досліджено процеси підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників у контексті сучасних технологій та методів управління. Наукова новизна також полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження новітніх інформаційних технологій у процес управління персоналом, такі як діджиталізація, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства та задоволеність працівників.

Рекомендації, розроблені в ході дослідження, дозволять удосконалити систему управління персоналом в мережі ресторанів ПП «МАКДОНАЛЬДЗ

ЮКРЕЙН ЛТД», включаючи її структуру, механізми та методи управління, а також їхній вплив на продуктивність працівників і якість обслуговування клієнтів.

Ключові слова: система управління, ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», ресторанне господарство, управління персоналом, структура управління, персонал підприємства, мотивація, діджиталізація.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	7
1.1. Сутність та структура системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери.....	7
1.2. Особливості системи управління персоналом ресторанного підприємства	13
1.3. Методи дослідження.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	22
2.1. Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства	22
2.2. Організаційна система управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	27
2.3. Оцінка системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	36
3.1. Проблеми управління персоналом.....	36
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	37
3.3. Покращення стратегії управління кадрами як ключовий елемент успішного функціонування підприємства ресторанного господарства.....	39
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження управління персоналом у ресторанному господарстві зумовлена значущістю людського ресурсу для забезпечення високої якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні умови вимагають від ресторанів, таких як ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», впровадження ефективних стратегій управління персоналом для досягнення стабільного розвитку та підвищення рентабельності. Дослідження системи управління персоналом дозволяє виявити та впровадити найкращі практики управління людськими ресурсами, що є критично важливим для досягнення високих результатів у ресторанному бізнесі.

Наукова новизна даного дослідження полягає у всебічному аналізі та оцінці системи управління персоналом на прикладі ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», яка є однією з провідних мереж ресторанів у світі. Досліджено процеси підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників у контексті сучасних технологій та методів управління. Наукова новизна також полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження новітніх інформаційних технологій у процес управління персоналом, такі як діджиталізація, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства та задоволеність працівників.

Мета роботи полягає в оцінці існуючої системи управління персоналом у ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення. Особливу увагу приділено вивченню процесів підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників, а також їх впливу на загальну ефективність діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи дослідження системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства;
2. Проаналізувати систему управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»;

3. Запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

Об'єкт дослідження – ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

Предметом дослідження є удосконалення системи управління персоналом в мережі ресторанів ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», включаючи її структуру, механізми та методи управління, а також їхній вплив на продуктивність працівників і якість обслуговування клієнтів.

Матеріалом для дослідження служили:

- Внутрішні документи ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», що стосуються управління персоналом;
- Статистичні дані щодо складу та обсягу персоналу закладу;
- Усні опитування, проведені серед працівників мережі ресторанів ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД »;
- Наукові публікації та літературні джерела з тематики управління персоналом у ресторанному господарстві;
- Аналітичні звіти про діяльність ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

Такі джерела дозволили отримати всебічну інформацію про існуючі практики управління персоналом, їх ефективність та потенційні напрямки для покращення.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та структура системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери

Управління персоналом є важливим аспектом успіху будь-якої організації, особливо в ресторанному бізнесі, де якість обслуговування є ключовим фактором. Оптимізація віддачі від вкладень у людські ресурси може значно покращити продуктивність та прибутковість організації.

Управління персоналом – це адміністративна функція в організації, яка здійснює нагляд за наймом, організацією та підтримкою посад працівників. Управління персоналом та відділ людських ресурсів зосереджується на підборі правильних людей, які відповідають посаді, і підтримці тих, хто вже працює в компанії [37].

М. Грачов вбачає в системі управління персоналом «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [9, с. 17].

В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [12] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

HRM (Human Resources Management, управління персоналом, HR-менеджмент) – область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання. Управління персоналом є невід'ємною частиною автоматизованих систем управління підприємством [32].

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни: персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [11, с. 32].

Персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом підприємства і у зв'язку з цим він вимагає особливого підходу у питаннях управління.

Кадри (персонал) підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Класифікацію персоналу (кадрів) підприємства можна відобразити за допомогою таблиці 1.1 [8, с. 225].

Таблиця 1.1

Класифікація персоналу підприємства [8; 22]

Ознака	Види
1. За характером участі в господарській діяльності	Виробничий персонал – включає працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. Невиробничий персонал – працівники, зайняті в невиробничій сфері підприємства.
2. По відношенню виробництва	Основні робітники – безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції.
	Допоміжні робітники – виконують функції обслуговування основного виробництва
3. За статтю	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних дій	Керівники

	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

Показники, що характеризують склад, обсяг та рух персоналу у часі, зображено на рис. 1.1 [29, с. 526].



Рис. 1.1. Показники, які характеризують персонал підприємства

До кількісних показників відносять: облікову чисельність персоналу, явочну чисельність, середньооблікову чисельність за місяць.

До якісних показників відносять: економічні (складність праці, кваліфікація, середній розряд робітників підприємства), особові (рівень дисципліни, відповідність кваліфікації складності виконуваних робіт), організаційно-технічні (фондоозброєність, рівень організації праці, рівень технологічної організації)

До структурних показників відносять: питома вага працівників окремих підрозділів у загальній чисельності персоналу, темпи зростання чисельності працівників за певний період, співвідношення основних та допоміжних робітників, аналіз роботи, стратегічне кадрове планування, оцінка продуктивності, координація вигоди, безперервна освіта, розподіл заробітної плати, присутність і відпустка.

Система управління персоналом підприємства – це система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему

загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [21].

Варто згадати Д. О. Корсакова [15], який виокремлює наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

C1 - підсистема аналізу та планування персоналу;

C2 - підсистема найму та обліку персоналу;

C3 - підсистема мотивації персоналу;

C4 - підсистема оцінки персоналу;

C5 - підсистема управління розвитком персоналу;

C6 - підсистема створення умов праці;

C7 - підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;

C8 - підсистема розвитку організаційної структури управління;

C9 - підсистема правового забезпечення [15].

Структура системи управління персоналом для підприємства ресторанного господарства може бути:

- елементарною – використовується на невеликих підприємствах;
- керівник і виконавець – одна особа;
- лінійною – вертикальні зв'язки, багатопланове виробництво;
- функціональною – глибокий поділ праці за функціями.

Структура системи управління персоналом – це організаційна рамка, що визначає розподіл відповідальності та функцій між різними рівнями та підрозділами управління персоналом в організації [4].

Конкретна структура системи управління персоналом може змінюватися в залежності від розміру, галузі та потреб організації. Розглянемо деякі загальні організаційні структури, які існують в управлінні персоналом.

Функціональна структура: у цій структурі відділ кадрів організовано на основі спеціалізованих функцій або сфер знань. Загальні функції в рамках відділу кадрів, такі як підбір персоналу, винагорода та виплати, навчання та розвиток,

відносини з працівниками та HRIS (інформаційні системи людських ресурсів), призначаються для певних команд або підрозділів. Така структура забезпечує глибоку експертизу в кожній області та ефективну координацію всередині функціональних команд [27].

Матрична структура: у матричній структурі кадровий персонал організовано на основі як функціональних знань, так і бізнес-підрозділів або проєктів. Фахівці з кадрів призначаються до конкретних бізнес-підрозділів або проєктів, а також є частиною функціональних команд з персоналу. Така структура сприяє співпраці, оскільки HR-професіонали (людський ресурс) тісно співпрацюють з керівниками бізнес-підрозділів, а також звітують перед функціональними керівниками HR [18].

Структура спільних послуг: у цій структурі функції відділу кадрів зосереджені в центрі спільних послуг, який служить єдиною точкою контакту для різних служб управління персоналом. Служби управління персоналом, такі як розрахунок заробітної плати, адміністрування виплат, HRIS і запити співробітників, консолідуються та надаються централізовано. Ця структура забезпечує стандартизацію, ефективність і економію за рахунок економії на масштабі.

Гібридна структура: організації можуть прийняти гібридну структуру, поєднуючи елементи різних структур відповідно до своїх конкретних потреб. Наприклад, вони можуть мати функціональну структуру для основних HR-функцій, таких як найм персоналу, винагорода та пільги, водночас використовувати модель ділового партнера для спеціалістів з HR, які тісно співпрацюють із конкретними бізнес-підрозділами [6].

Модель ділового партнера допомагає підприємствам оптимізувати управління персоналом, забезпечуючи більшу адаптивність та ефективність в умовах постійних змін на ринку [20].

Додатково вирізняють ще такі елементи управління персоналом.

Аналіз роботи. Ця функція управління персоналом визначає, як посада вписується в загальну структуру компанії. Це міра ролі, а не працівника.

Стратегічне кадрове планування. Цей елемент також називається стратегічним кадровим плануванням. Він передбачає наймання найбільш кваліфікованої особи, яка відповідатиме необхідній ролі в організації. Це гарантує, що процеси найму є послідовними, справедливими та ефективними.

Оцінка продуктивності. Визначення того, як оцінюють працівників, є функцією цього елемента управління персоналом. Використовуючи цей елемент, професіонали з управління персоналом вирішують, як часто оцінювати співробітників і які методи використовувати для оцінки ефективності співробітників.

Координація вигоди. Визначення типу виплат, які отримують працівники, і планування їх розподілу є важливою частиною управління персоналом. Цей елемент також передбачає вибір таких планів, як особисті медичні виплати.

Безперервна освіта. Щоб залучити персонал до розвитку своєї кар'єри та інвестувати в своє робоче місце, управління персоналом контролює розвиток співробітників шляхом безперервного навчання. Це може включати пропозицію семінарів, навчальні обіди або організацію відвідування персоналом професійних конференцій.

Розподіл заробітної плати. Іншою частиною операційної діяльності персоналу з управління персоналом є забезпечення правильного розрахунку заробітної плати співробітників. Це також може включати встановлення шкали оплати праці або рівня посади.

Присутність і відпустка. Керівництво персоналом також означає нагляд за відпусткою через хворобу та особисті дні. Ця функція також передбачає відпустки або короткочасну втрату працездатності.

1.2. Особливості системи управління персоналом ресторанного підприємства

Особливостями сучасного управління персоналом є акцентування на ринкових умовах господарювання, де кожне робоче місце потребує висококваліфікованого персоналу, орієнтованого на професійні цілі. Важливе значення має системний підхід, який враховує взаємозв'язки різних аспектів управління персоналом та розробляє стратегії досягнення кінцевих цілей.

Завдання системи управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства включають такі аспекти:

- Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, зацікавленими у роботі;
- Максимізація використання здібностей та професійних навичок персоналу;
- Підвищення рівня задоволеності працею співробітників;
- Створення позитивної атмосфери в колективі;
- Розробка ефективних програм підвищення кваліфікації персоналу;
- Забезпечення можливості своєчасного кар'єрного зростання працівників;
- Сприяння розвитку творчості та ініціативи серед персоналу;
- Забезпечення комфортних умов праці для всіх співробітників [4].

Принципи управління персоналом – це фундаментальні концепції, які визначають принциповий підхід до керування людськими ресурсами в організації. Вони становлять основу для розробки та впровадження стратегій управління персоналом і орієнтовані на забезпечення ефективності, справедливості, розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей компанії. В подальшому, безпосередньо розглянемо принципи управління персоналом та їх зміст (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом та їх зміст [33]

Принцип	Зміст
Обумовленість функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників, їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом в розвитку виробництва проти функціями, вкладеними у забезпечення функціонування виробництва
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. Якщо після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим внаслідок їх здійснення
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективність	Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т. д.)
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення
Оптимальність	Багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим надійніше та точніше вона працює. Виключається спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву
Науковість	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку громадського виробництва у ринкових умовах
Автономність	У будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників

Продовження таблиці 1.2

Узгодженість	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути загалом узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані у часі
Стійкість	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у невигідне становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом як у вертикалі, і по горизонталі може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішення основних завдань та концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці системи управління персоналом
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (Гнучкість)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи
Спадкоємність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт із удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними фахівцями, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління тощо.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярність повторення функцій управління персоналом

Методи та принципи управління персоналом в ресторанному господарстві є ключовими для успішної діяльності цього виду бізнесу. Вони орієнтовані на забезпечення якісного обслуговування клієнтів, ефективного функціонування ресторану та задоволення потреб як працівників, так і клієнтів. Розглянемо детальніше методи управління.

Методи управління персоналом класифікуються за такими ознаками [13, с. 80]:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

3) за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні;

5) за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;

- методи інформування – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;

- методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;

- методи адміністративного примусу – можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

В подальшому розглянемо основні три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1.2). Зазначені групи методів відрізняються між собою способами і результативністю впливу на персонал.

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Формування структури органів управління. ❖ Затвердження адміністративних норм і нормативів. ❖ Правове регулювання. ❖ Видання наказів, вказівок і розпоряджень. ❖ Інструктування. ❖ Набір, відбір і розставлення кадрів. ❖ Затвердження методик і рекомендацій. ❖ Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. ❖ Розробка іншої регламентуючої документації. ❖ Встановлення адміністративних санкцій і заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Техніко-економічний аналіз. ❖ Техніко-економічне обґрунтування. ❖ Техніко-економічне планування. ❖ Економічне стимулювання. ❖ Фінансування. ❖ Мотивація трудової діяльності. ❖ Оплата праці. ❖ Капіталовкладення. ❖ Кредитування. ❖ Ціноутворення. ❖ Участь у прибутках і капіталі. ❖ Оподаткування. ❖ Встановлення економічних норм і нормативів. ❖ Страхування. ❖ Встановлення матеріальних санкцій і заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Соціально-психологічний аналіз. ❖ Соціально-психологічне планування. ❖ Створення творчої атмосфери. ❖ Участь працівників в управлінні. ❖ Соціальна та моральна мотивація. ❖ Задоволення культурних і духовних потреб. ❖ Формування колективів, груп. ❖ Створення нормального психологічного клімату. ❖ Встановлення соціальних норм поведінки. ❖ Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності. ❖ Встановлення моральних санкцій і заохочень.

Рис. 1.2. Методи управління персоналом [13]

Адміністративні методи. Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті боргу, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання [5, с. 55].

Організаційний вплив включає в себе:

- організаційне регламентування (розробку положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробку штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробку різних нормативів, наприклад трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку і т. д.);

- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо).

До адміністративних методів належать [13, с. 75]:

- 1) організаційне проектування;
- 2) регламентування;
- 3) нормування.

Сутність організаційного регламентування полягає в установленні правил, обов'язкових для виконання, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності.

Економічні методи. Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату. Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата.

Оплату праці менеджера доцільно зв'язати з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми. Застосування економічних методів має базуватися строго на їх окупності. Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Ця система взаємовідносин досить складна, оскільки включає в себе економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини [16, с. 210].

Соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у

колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу [16, с. 215].

До найбільш важливих результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів і т. д.), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки й образу ідеального співробітника. Психологічні методи грають важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

Соціологічні методи дають змогу встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації.

Методи соціального управління спрямовані на:

- підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки;
- підтримання соціальної наступності: конкурси майстерності, привласнення кваліфікаційних відмінностей, святкування початку і завершення великих проектів і завдань;
- моральне стимулювання (індивідуальне і колективне) [23].

Крім того, окремо зазначимо про систему стимулювання. Мотивування співробітників – це не лише про стимулювання їх до дії, але й про створення середовища, в якому кожен з них може досягти свого потенціалу [23].

Типи мотивації в ресторанному бізнесі:

1. Зовнішня мотивація: Залучення зовнішніх факторів, таких як премії чи бонуси, для підштовхування персоналу до досягнення цілей.
2. Внутрішня мотивація: Залучення внутрішніх мотивів, таких як особисте задоволення від виконаної роботи, для стимулювання працівників.
3. Позитивна мотивація: Спонування до дій через нагороди та похвали.
4. Негативна мотивація: Спонування до дій через штрафи або покарання.

5. Стійка мотивація: Заснована на внутрішніх потребах та цінностях, що не вимагають постійного підкріплення.

6. Нестійка мотивація: Вимагає постійного підтримання ззовні.

Методи мотивації:

- Матеріальна мотивація: Премії, збільшення зарплати, бонуси.
- Моральна мотивація: Підвищення за посадою, відзнаки за досягнення, самореалізація.

Для прикладу: конкурс «Середній чек» – один із методів підвищення ефективності роботи персоналу. Такі конкурси стимулюють продажі та показують кращих співробітників. Проте, важливо зберігати баланс між позитивною та негативною мотивацією, щоб уникнути негативних наслідків [23].

Крім позитивної мотивації є і негативна, наприклад, штрафи за різні «промахи». Наприклад, на підприємствах фаст-фуду швидкість набору рахунку важлива, а в окремих ресторанах важливіше швидкість приготування замовлення.

Високий результат і найвища якість управління персоналом буває тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується спільно. Це дає можливість подивитися на об'єкт розвитку в усіх напрямках для досягнення високих результатів підприємства.

1.3. Методи дослідження

У даній бакалаврській роботі були використані наступні методи дослідження.

1. Спостереження. Спостереження – це цілеспрямоване, систематичне, планомірне, активне вивчення предметів та явищ реальної дійсності, що знаходяться в природному стані або в умовах наукового експерименту [25].

У роботі даний метод застосовується під час обробки та аналізу інформації про організацію системи управління, а також під час формулювання напрямів

удосконалення системи управління персоналом. Основу становлять спостереження із власного досвіду роботи автора на підприємстві.

2. Опитування. Опитування полягає в задаванні респондентам спеціальних запитань, відповіді на які дозволяють дослідникам отримати необхідні відомості залежно від завдань дослідження [19].

Так як ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є підприємством із закритою кадровою політикою та інформація у відкритих джерелах обмежена, було використано такий метод як опитування, яке проводилось в усній формі серед працівників та керівництва закладу. Отримані дані було опрацьовано та описано в роботі.

3. Порівняння. Порівняння – один із найбільш поширених методів пізнання, який дозволяє встановити подібність та розбіжність предметів та явищ [25].

Метод використовується під час порівняння досвіду діджиталізації США та України, внаслідок чого запропоновано впровадження штучного інтелекту в систему праці та управління персоналом.

4. Аналіз. Аналіз – метод дослідження, що полягає в уявному або практичному розчленуванні цілого на складові частини, кожна з яких аналізується окремо у межах єдиного цілого [25].

Проаналізовано систему управління персоналом, загальну інформацію про підприємство, організаційну структуру підприємства. Також подано результат аналізу у вигляді показників доходу від реалізації, кількості закладів ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», які функціонували до широкомасштабного вторгнення, 24 лютого 2022 року, та закладів, діяльність яких відновлена станом на травень 2024 року.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства

Підприємство ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» було засновано компанією "EMCIDI EUROPE LIMITED", англійською мовою - "MCD EUROPE LIMITED". Ця компанія створена та діє відповідно до законодавства Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії та має 100% статутного капіталу.

- Назва: «ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»
- ЄДРПОУ: 23744453
- Скорочена назва: ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД"
- Організаційно-правова форма: ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО
- Дані про початок діяльності: 05.12.1995; 27.09.2004; 10651200000000716
- Основний напрямок діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [15].

Сайт закладу в Україні: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>

Основними видами діяльності підприємства є:

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

- нерухомого майна [16].

ПШ « МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» – відома всесвітня франшиза, яка була заснована у 1940 році братами Річардом та Маврісом Макдональдами в Каліфорнії. Почавши з маленького бізнесу з продажу гамбургерів та коктейлів, компанія зросла до таких розмірів, що зараз мережа ПШ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» працює у 100 країнах світу, нараховує 37 855 ресторанів та залучає близько 200 000 співробітників [13].

24 травня 1997 року, поруч зі станцією метро "Лук'янівська" в Києві, було відкрито перший заклад ПШ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», що зробило Україну 102-м країною, де працює ця мережа ресторанів. Компанія ПШ« МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є одним з найбільших іноземних інвесторів в Україні. На розвиток мережі та інфраструктури в Україні цією компанією було вкладено понад 240 мільйонів доларів.

Станом на 23 лютого 2022 року, на території України працювало понад 101 заклад (табл. 2.1) у 25-х містах та селищах, проте вторгнення РФ 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 на відстані від зон активних бойових дій та ТОТ [14].

Таблиця 2.1

Кількість філіалів ПШ « МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» в Україні до повномасштабного вторгнення

Місто	Кількість філіалів
Київ	43
Харків	12
Одеса	8
Дніпро	8
Львів	5
Запоріжжя	2
Кривий Ріг	2
Вінниця	2
Черкаси	2
Миколаїв	1
Полтава	1
Чернігів	1

Продовження таблиці 2.1

Житомир	1
Суми	1
Кременчук	1
Смт. Слобожанське, Дніпропетровської області	1
Рівне	1
Луцьк	1
Херсон	1
Бориспіль	1
Бровари	1
с.Софіївська-Борщагівка, Київської області	1
с.Сокільники, Львівської області	1
Буча	1
с. Фонтанка, Одеської області	1
Івано-Франківськ	1
Загальна кількість закладів	101

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 всіх ресторанів до вересня 2022 року надало можливість переглянути політику обліку залишків сировини та матеріалів. На підприємстві почав використовуватися метод FIFO (англ. First In – First Out/Перший Прийшов – Перший Пішов) та LIFO (англ. Last In – First Out/Останній Прийшов – Останній Пішов), що базується на припущенні послідовного вибуття запасів, та метод WACC (англ. Weighted Average Cost of Capital/Середньо-відсоткова Вартість Капіталу). Ці методи оцінюють кожну операцію з вибуття запасів за середньозваженою собівартістю шляхом ділення сумарної вартості запасів на дату операції на сумарну кількість запасів на цю саму дату [34].

Такі врегулювання записів/продукції є важливим фактором прибутковості та реалізації.

Таблиця 2.2

Прибутки від реалізації ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» в Україні
за період 2020-2022 рр. [12]

Показники	2020 (тис. грн)	2022 (тис. грн)
Доходи від реалізації продукції (основний вид діяльності)	7 872 017.00	3 262 791.00
Доходи від наданих послуг	43 164	31 673
Всього доходи від реалізації	7 757 479	3 262 791.00

За підсумками 2022 року виручка ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» зменшилась порівняно з попереднім роком, до 12,9 млрд. грн. (табл. 2.2) Сьогодні ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є майже в кожному місті, в основному в комерційних районах, де багато ресторанів (рис 2.1). 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. 2.1. Зміна кількості ресторанів ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» в Україні [2]

(0* - за 2023 рік інформація відсутня)

У зв'язку із початком широкомасштабної війни РФ, введення 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» [14], що був затверджений Законом України від 24 лютого 2022 року №2102-ІХ, 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.

Після відновлення роботи в Україні наприкінці 2022 року ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» відкрив сім нових ресторанів та продовжує їх відкриття. До 24 лютого 2022 року мережа налічувала 101 заклад, тепер станом на травень 2024 року – їх 129 (з урахуванням закладів, які чекають свого відкриття у 2024 році) [30].

Задля забезпечення безпеки працівників і відвідувачів закладів ресторанного господарства, керівництвом було прийнято рішення про призупинення роботи закладів, розташованих на території України. 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.

Під час простою, компанія не припиняла виплату зарплат, зберегла медичне страхування та надавала психологічну допомогу працівникам. Як результат – збереження складу команди. На даний момент на підприємстві в Україні налічується понад 8 тис. працівників [2]. «Ми завжди працювали дуже швидко, а тепер стали ще динамічнішими» – каже генеральна директорка ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» у Чехії, Словаччині і Україні, Юлія Бадрітдінова [30].

Станом на травень 2024 року ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» відновив роботу своїх ресторанів швидкого харчування в Україні після тимчасової паузи, спричиненої початком повномасштабного вторгнення російської федерації. Заклади мережі знову відкрили свої двері для відвідувачів, починаючи з деяких регіонів, і продовжать радувати українських споживачів.

2.2. Організаційна система управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Організаційна структура корпорації ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» спрямована на ефективне управління глобальними операціями компанії. Вона визначає організаційну систему та координацію дій між організаційними компонентами для досягнення бізнес-цілей. Корпоративна структура ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» спрощує управління ринками громадського харчування, базуючись на ефективності бізнесу. Як найбільша мережа ресторанів швидкого харчування у світі, компанія постійно адаптує свою структуру для вирішення поточних і майбутніх викликів ринку. Організаційна структура підтримує випуск нових продуктів, що задовольняють і приваблюють клієнтів [36].

Процес управління рестораном швидкого харчування дуже організований і чітко структурований. Він являє собою сукупність дій і взаємозв'язків, які спрямовані на те, щоб забезпечити оптимальне співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Також він спрямований на створення нормальних умов у виробничій сфері та високого рівня обслуговування. Для компанії ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» характерний демократичний стиль керівництва. Відповідальність розподіляється відповідно до переданих повноважень. Для кожної посади прописані свої посадові інструкції, з якими співробітники знайомляться при підписанні трудового договору.

На директора ресторану покладена відповідальність за повну організацію всієї торгово-виробничої діяльності. Він зобов'язаний: здійснювати фінансово-господарську діяльність; контролювати культуру обслуговування відвідувачів і роботу всіх співробітників, а також дотримання санітарно-гігієнічних правил, дотримання трудового законодавства і техніки безпеки, повинен стежити за виконанням співробітниками наказів і інструкцій вищих органів управління; за якістю продукції, що випускається, за станом фінансового та бухгалтерського обліку. Також директор може розпоряджатися грошово-матеріальними засобами

ресторану, купувати все необхідне обладнання, укласти договори і угоди, звільняти чи приймати на роботу співробітників (відповідно до трудового законодавства), заохочувати працівників, накладати дисциплінарні стягнення. Директор повинен стежити за своєчасним постачанням ресторану сировиною, предметами матеріального і технічного оснащення; повинен створити умови, необхідні для збереження товарів і матеріальних цінностей, а також стежити за своєчасним надходженням в ресторан продуктів і напівфабрикатів.

Заступник директора має такі ж права, що і директор, і несе відповідальність за ті ж виробничі ділянки, які були йому доручені.

Завідувач виробництвом ресторану ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» несе повну відповідальність за роботу всіх виробничих ділянок. Під його керівництвом здійснюється контроль за дотриманням рецептур страв, технології їх виготовлення, їх якістю, своєчасне постачання виробництва всім необхідним обладнанням і сировиною [36].

Також в структуру управління рестораном входить ряд менеджерів: менеджер по персоналу (займається підбором кадрів), свінг-менеджер (управляє одним з ділянок роботи ресторану), менеджер-стажер (початківець, працівник ресторану який здійснює роботу з відвідувачами).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [36]

Структура управління ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» побудована за лінійно-функціональним принципом.

У даній структурі втілені принципи централізму і єдиноначальності. Керівник наділений всіма видами повноважень. Кожен підлеглий має тільки одного керівника, а керівник – кількох підлеглих відповідно до норм керованості.

Переваги лінійно-функціональної системи управління:

- По-перше, вона забезпечує швидке здійснення дій за розпорядженнями, вказівками, що дається вищими керівниками нижчим, чому сприяє ієрархічність такої структури управління.

- По-друге, вона передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх оптимізації. Кожен з них виконує строго певні функції, а разом – весь комплекс функцій, що забезпечують безперебійну роботу виробництва.

- По-третє, поділ праці між функціональними підрозділами полегшують роботу з підвищення ділової кваліфікації, сприяє загальному розширенню знань в рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового накопичення досвіду.

- По-четверте, відбувається швидке здійснення дій за прийнятими розпорядженням, які спускалися «згори вниз», і швидше реалізовується зворотний зв'язок.

- По-п'яте, створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими і матеріальними ресурсами, виходячи із завдань керівників верхнього рівня.

Недоліками такої системи управління є:

- Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями.

- Надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме підпорядкування по ієрархії управління.

- Генеральному директору в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління,

що складається з функціональних підрозділів. Ці підрозділи проводять свої рішення через генерального директора, або (в межах спеціальних повноважень) прямо доводять їх до спеціалізованих служб або окремих виконавців на нижчому рівні. Функціональні підрозділи, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам [35].

- Функціональні служби (фінансовий відділ, відділ логістики) звільняють лінійних керівників від планування фінансових розрахунків, питань обліку та ін.

Кожен співробітник ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»:

- Вносить персональний внесок в загальну роботу, несе відповідальність за її результат, що сприймається як особисту перемогу;
- Знаходиться там, де його робота приносить максимальну користь;
- Має право на кар'єрне зростання в залежності від індивідуальних здібностей і власного вкладу в загальну справу.

Структура посад ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» передбачає практично рівні можливості для кар'єрного росту для всіх працівників [35].

У таблиці 2.3 наведена структура посад мережі ресторанів ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Таблиця 2.3

Структура посад мережі ресторанів
ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [35]

Рівень	Посада
6 рівень	директор ресторану
5 рівень	перший асистент директора ресторану
4 рівень	другий асистент директора ресторану
3+рівень	менеджер-стажер
3 рівень	менеджер виробничої дільниці
2 рівень	інструктор з навчання
1 рівень	працівник ресторану - член бригади ресторану

2.3. Оцінка системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Оцінка системи управління персоналом важлива для забезпечення ефективності та успішності діяльності підприємства. Можна виділити деякі ключові аспекти, які можна врахувати при оцінці системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»:

1. Рекрутинг та підбір персоналу: Важливо оцінити, наскільки ефективно проводиться процес рекрутингу та підбору кандидатів, чи відповідають обрані працівники потребам та вимогам компанії.

2. Тренінг та розвиток: Система навчання та розвитку персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні компетентності та професійного зростання працівників. Оцінка включає аналіз доступних навчальних програм, їхню релевантність та ефективність.

3. Мотивація та заохочення: Важливо перевірити, які механізми мотивації використовуються на підприємстві, чи вони стимулюють працівників до досягнення високих результатів та сприяють задоволеності праці.

4. Система оцінки та звітування: Ефективна система оцінки праці дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника у загальний успіх підприємства, а також забезпечує можливість вчасної зміни стратегій управління персоналом.

5. Культура та клімат організації: Оцінка включає аналіз корпоративної культури та робочого середовища, що впливає на моральний дух та задоволеність працівників.

6. Управління конфліктами та взаєминами: Важливо визначити, як ефективно вирішуються конфлікти та підтримуються позитивні взаємини між працівниками та керівництвом.

Отже, розглянемо ці аспекти на прикладі ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є організацією з закритим типом кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу. В

організації всі робітники, які знаходяться на вищих ланках, починали з найнижчої. Система навчання в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є дуже доступною, тому кожен, хто хоче розвиватися в середині компанії, має шанс в майбутньому зайняти посаду вище. Даний тип кадрової політики направлений на згуртованість колективу і створення корпоративної атмосфери.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві, найбільш близьким типом кадрової політики є реактивна. Цей висновок зумовлений тим, що на підприємстві кожного тижня проводиться опитування щодо задоволення працівників робочою атмосферою, сферою управління, умовами праці.

В даній компанії існує досить велика кількість цікавих програм, деякі є досить унікальні в сфері управління персоналом. Розглянемо деякі з них.

- Програма «Кращі на своїх місцях».

Метою цієї програми є надання швидких і якісних послуг відвідувачам шляхом роботи професіоналів на своїх місцях. Дана програма полягає в тому, що менеджери на кожній станції методом спостереження відбирають кращих, і на майбутнє в ході робочого процесу ці працівники найчастіше працюють на тих станціях, на яких найкраще себе зарекомендували. Серед станцій є: сервіс, драйв, кухня, доставка по ресторану, McDelivery. Також кожна з цих станцій поділяється на окремі місця. Сервіс: збирач, каса-маячок, приймач замовлень, видача, експедитор. Драйв: приймачі замовлень, видача, збирач, чекер. Кухня: ініціатор, заправник, фінішер, грильщик, фритюрщик. McDelivery: збирач, чекер, презентер, приймач.

Ця програма дає підприємству покращення продуктивності праці, адже кожна людина працює на тому, місці на якому вона найбільш ефективна.

- Програма «Корпоратив».

До початку Covid-19 в компанії проходили новорічні корпоративи, на яких розігрувалися призи, а також нагороджувались працівники, які найкраще себе

показали за минулий рік. Корпоративи проводяться для згуртування команди, адже згуртована команда – це єдиний організм, де один допомагає іншому. Це збільшує продуктивність праці робітників.

- Програма « Особистий лист».

Мета програми – допомогти HR-менеджеру вчасно реагувати на критичні ситуації та попереджати їх. Дана програма полягає в тому, що кожен працівник в своєму ресторані, незалежно від того, на якій позиції він знаходиться, може написати лист до HR-менеджера в головний офіс. В листі можна написати певну пропозицію щодо поліпшення роботи або можна описати проблему, яка сталася. Проблема пишеться по цій програмі в разі, якщо ніхто в ресторані не зміг знайти вихід з ситуації або не зміг допомогти.

Програма допомагає працівникам відчувати себе соціально захищеними і вирішувати ті питання, які не можуть бути вирішені в середині компанії.

- Програма «Відкритих дверей».

Мета програми – допомогти лінійному менеджеру вчасно реагувати на критичні ситуації та попереджати їх. Суть цієї програми полягає в тому, що всі працівники в будь-який момент часу можуть звернутися з певною проблемою до менеджерів, асистентів директора або до директора безпосередньо.

Ця програма схожа з минулою, працівники теж відчують себе соціально захищеними і більше довіряють підприємству.

- Бонусно-преміальна програма. Компанія також щоквартально виплачує премію. Квартальна премія (досягай командних цілей, вчись та розвивай свої пізнання в стандартах). В середньому премія працівника досягає до 3000 грн.

- Мак-бакси/Мак-коїни. За досягнення гарних результатів команда менеджерів дає 1 Мак-коїн, зібравши 5 мак-коїнів, працівник отримує мак-бакс, що дорівнює 100 грн.

Це призводить до збільшення продуктивності праці, заохочує працівників працювати більше і досягати нових вершин.

- Медичне страхування. Загалом за рік середньостатистичний українець витрачає 750 грн. на ліки щомісяця, це 9000 грн. на рік. Компанія надає чудову можливість скоротити затрати майже на 80% на дану статтю розходів і компенсує більшу частину страхування.

- Надається соціальний пакет, оплата лікарняного, оплата відпусток. На посаді директора надається робоча машина та виплачуються затрати на її обслуговування.

- Компанія забезпечує своїх робітників уніформою. На забезпечення одного працівника припадає 6000 грн. на рік [17].

У зв'язку зі специфікою та особливостями сфери швидкого харчування, всі працівники періодично навчаються: новим стандартам обслуговування, організації роботи обладнання і технологічних процесів. Ротація кадрів є невід'ємною частиною внутрішньої структури управління персоналом. Універсальність працівників полегшує завдання розстановки кадрів при складанні графіків робочої зміни.

Щодо культури та клімату організації, тут варто зазначити, що значну роль відіграє комунікація під час робочого процесу, це створює особливий зв'язок між працівниками, та зменшуються ризики конфліктів на роботі. Також комунікація збільшує відсоток ККР (коефіцієнт корисної роботи). Не менш важливим фактором є управління (менеджери, інструктори, керівники на станціях та дільницях). Саме від них залежить клімат в колективі та загальний настрій, через них вирішуються конфлікти в колективі. Хороший керівник повинен знати психологію людей та загалом бути універсальним в управлінні системи персоналом, щоб «тримати на плаву» колектив.

Управління персоналом в компанії будується на ряді принципів, серед яких можна виділити наступні:

1. Порядність. Заохочується чесність, дотримання норм і правил ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», прояв поваги до справ компанії і співробітникам.

2. Компетентність. Для ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» компетентність співробітника – це не тільки конкретні знання і вміння в тій чи іншій сфері діяльності. Це, перш за все, компетентність в загальному підході до бізнесу, до своєї роботи, до внутрішньої і зовнішньої діяльності компанії.

3. Оперативність. Швидкість прийняття рішень і швидкість їх реалізації без втрати якості результату – ключові фактори успіху в роботі. Тому ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» приділяє велику увагу оперативності вирішення завдань, що постають перед компанією.

4. Командні рішення. Незважаючи на цінність індивідуальності кожної людини, його особистої думки, в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» прийнято дотримуватися командних рішень.

5. Професіоналізм. ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» очікує від своїх працівників ефективного виконання поставлених завдань, використання на всі 100% наявних знань, досвіду і здібностей. Для підвищення професіоналізму і додаткової мотивації компанія проводить навчання співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

3.1. Проблеми управління персоналом

Ефективне управління персоналом є критично важливим для забезпечення успішної діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Однак, на практиці, керівники часто стикаються з низкою проблем у цій сфері, які потребують комплексного підходу до їх вирішення. Розуміння основних проблем управління персоналом та пошук дієвих напрямів їх подолання набувають особливої актуальності в сучасних умовах динамічного ринкового середовища [26].

Однією з критичних проблем компанії такого типу є плинність кадрів. З особистого досвіду можна зробити певні висновки, які будуть подані як рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом.

Насамперед, дана проблема полягає в тому, що компанії з закритим типом кадрової політики витрачають значні гроші на те, щоб навчити співробітників. Також співробітникам надається робоча форма. Перед звільненням працівник втрачає бажання працювати, через що компанія втрачає продуктивність праці і це негативно впливає на всі інші моменти в роботі. Звільнення працівника – це також затрати на пошук нового, його навчання та адаптацію. Саме через ці причини плинність кадрів є проблемою.

Особливу увагу приділено наступним аспектам.

Висока плинність кадрів

Недолік: Часті звільнення та наймання нових співробітників створюють додаткові витрати на навчання та адаптацію.

Приклад: Необхідність постійного пошуку та навчання нових офіціантів або кухарів.

Нестача кваліфікованого персоналу

Недолік: Важко знайти досвідчених та кваліфікованих працівників, особливо у сезон високого попиту.

Приклад: Проблеми з пошуком досвідчених шеф-кухарів або барменів.

Високий рівень стресу

Недолік: Робота в ресторані часто пов'язана з високим рівнем стресу, особливо під час пікових годин, що може призвести до вигорання.

Приклад: Офіціанти та кухарі, які працюють під великим тиском у години пік.

Проблеми з дотриманням стандартів

Недолік: Важко забезпечити однаковий рівень обслуговування та якості їжі у різних змінах або у різних філіях.

Приклад: Відмінності в обслуговуванні клієнтів у ранкові та вечірні зміни.

Конфлікти у команді

Недолік: Конфлікти між співробітниками можуть негативно вплинути на робочу атмосферу та продуктивність.

Приклад: Суперечки між кухарями та офіціантами щодо пріоритетності замовлень.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Наведемо рекомендації, які, на нашу думку, допоможуть зменшити вищевказані проблеми управління персоналом.

Одним із рішень, що сприятимуть зменшенню плинності кадрів, може стати всебічна діджиталізація бізнес процесів, впровадження штучного інтелекту. Діджиталізація процесів надає досить багато переваг бізнесу.

Досвід США показує, що введення штучного інтелекту допомагає розвантажити робітників від операційної діяльності і дати більше можливості спілкування з відвідувачами, надання особливих моментів, до яких так прагне ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Якщо порівнювати досвід США і

України в цьому напрямку, то можна зробити висновки, що Україна тільки починає впроваджувати технології в сфері обслуговування. Також, саме сучасні запровадження допоможуть у розвитку та покажуть хорошу репутацію серед молоді, що в свою чергу зможе зменшити плинність кадрів та зацікавить їх розвиток [10].

Розглянемо прояви такої діджиталізації в компанії.

Впровадження штучного інтелекту в операційні бізнес-процеси. Прийнято вважати, що запровадження штучного інтелекту дуже дороге рішення для компаній. Однак, останнім часом ринок технологічних інтелектуальних рішень дуже швидко розвивається. Таким чином, ми пропонуємо вдосконалити як технологічні, так і процеси, які впливають на управління персоналом.

Покращення системи мотивації та оцінки роботи за допомогою інновацій. В системі мотивації варто запровадити колективні тренінги, групові завдання, які будуть супроводжуватись винагородами (не тільки МакБаксами та МакКоїнами, які перераховані вище, а й премією чи додатковими вихідними). Оцінку роботи можна визначати не лише анкетуванням, задачею щомісячних/квартальних тестів та оцінювання за допомогою менеджера зміни, а й запровадженням ШІ (штучного інтелекту). За допомогою його встановлення не потрібне зайве втручання людини. ШІ легко встановлюються в систему відео-нагляду або за допомогою спеціальних датчиків, які будуть зчитувати інформацію та як результат, визначення оцінки роботи працівника, його слабкі та сильні сторони.

Також є процеси, яким не потрібне впровадження штучного інтелекту.

Підтримання позитивного робочого клімату та балансу між роботою і особистим життям. Зазвичай на підприємствах такого типу важко не поринати повністю в роботу, так як є процеси та питання, які потрібно вирішувати в поза робочий час, за який працівник не отримує плати. Як наслідок – робочий клімат порушується та бар'єр між роботою та особистим життям розвивається. Ми пропонуємо врегулювання цих питань. Керівництво має звернути на це увагу та

розподіляти час праці правильно, проводити аудити щодо стану та вмотивованості працівника. Однією із рекомендацій є розділити робочий час на два види обов'язків (першочергові та вторинні). Першочергові (перша частина робочого часу) – робота з відвідувачами, допомога на станціях та виконання роботи яка є основна. Вторинні (друга частина робочого часу) – виконання роботи, яка не є основною (яка зазвичай виконується в не робочий час), проходження квартальних/місячних тестів, робота з документацією чи касовою кімнатою, заповнення бланків, складання графіку і т.д.

Інші рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом.

Ефективне управління конфліктами

Впровадження політики та процедур для швидкого та ефективного вирішення конфліктів.

Кар'єрний ріст та розвиток

Створення можливостей для кар'єрного росту, навіть у невеликих ресторанах, через ротацію посад, участь у проектах та інші заходи.

Поліпшення процесу найму

Ретельний відбір та найм кваліфікованих співробітників, а також використання різних каналів для пошуку кандидатів.

Дані заходи допоможуть створити стабільну, продуктивну та мотивовану команду, яка забезпечить високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів, що є ключовим фактором успіху ресторанного бізнесу.

3.3. Покращення стратегії управління кадрами як ключовий елемент успішного функціонування підприємства ресторанного господарства

Успішне функціонування підприємства ресторанного господарства значною мірою залежить від ефективної стратегії управління кадрами. На прикладі ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» можна розглянути елементи та заходи, які сприяють покращенню цієї стратегії.

Навчання та розвиток співробітників відіграють важливу роль. Покращення системи навчання для нових співробітників та постійного підвищення кваліфікації забезпечує високу якість обслуговування. Створення можливостей для кар'єрного росту всередині компанії мотивує працівників залишатися в компанії та досягати високих результатів [24].

Заохочення є ключовими факторами у підтримці високого рівня продуктивності. Визнання досягнень співробітників, проведення конкурсів та змагань підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Управління продуктивністю співробітників є важливим аспектом стратегії. Рекомендуємо започаткувати регулярні обговорення результатів роботи та надання рекомендацій щодо покращення, які сприяють розвитку працівників та підвищенню їхньої продуктивності [26].

Створення позитивного робочого середовища. Розвиток корпоративної культури, що підтримує командну роботу та взаємоповагу, сприяє створенню сприятливого клімату в колективі. Пропонуємо запровадити можливість гнучких графіків роботи та інших заходів для підтримки низького рівня стресу та вигорання серед працівників.

Пропонуємо:

- стратегію інноваційних підходів до найму, а саме – активне використання онлайн-платформ, такої як “HrAssist”, для проведення інтерв'ю та тестування кандидатів. Такі онлайн-платформи дозволяють економити час та ресурси, а також залучити найкращих кандидатів;
- винагорода за відгуки. В компанії існує система OSAT, за допомогою якої головний офіс бачить, як оцінюють той чи інший ресторан відвідувачі. Це досягається шляхом надання на сайті відгуків відвідувачами. Тож пропозиція наступна: працівник, на якого за місяць надійшло найбільше відгуків, отримує грошову винагороду в розмірі 500 грн. Це надасть шанс ще більше підвищити якість обслуговування клієнтів та продуктивність праці працівників;

- автоматизація процесу управління графіком роботи співробітниками для спрощення та зручності цього процесу. Це дозволить створити умови, за яких працівники зможуть вибирати зручний час і зміну в будь-якому ресторані;
- удосконалення внутрішнього інтернет-порталу, який інформує працівників про останні новини компанії. Необхідно, щоб він став більш сучасним і відповідав новим потребам працівників;
- онлайн навчання співробітників, яке допоможе скоротити час, витрачений на навчання, і дозволить проходити навчання у зручний для них час. Після проходження онлайн навчання і складання тесту співробітники зможуть виходити на робочі ділянки та закріплювати вивчені матеріали на практиці. Це підвищить продуктивність праці та зменшить плинність кадрів, залучаючи молодих людей новими технологіями та утримуючи вже працюючих співробітників.

Також фактором, який впливає на управління персоналом та їх задіяння в роботі, є залучення звичайних працівників до процесів прийняття рішень, вислуховування їхньої думки щодо тієї чи іншої теми, створення робочих груп для розробки нової стратегії та проєктів. Запровадження цієї стратегії допоможе зміцнити персонал, працювати в команді та вирішувати складні питання колективом.

Активна робота над розвитком корпоративної культури, що сприяє командній роботі та взаємоповазі, створює позитивний робочий клімат, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності та мотивації співробітників. Таким чином, покращення стратегії управління кадрами є ключовим елементом успішного функціонування підприємства ресторанного господарства, сприяючи підвищенню продуктивності, якості обслуговування та загального задоволення працівників.

ВИСНОВКИ

ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є однією з провідних мереж ресторанів у світі. Це велика міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування, заснована у 1940 році в США. Вона відома своїми гамбургерами, картоплею фрі, напоями та іншими стравами швидкого приготування. Підприємство має тисячі ресторанів по всьому світу, де обслуговує мільйони клієнтів щодня. Компанія відома своїми впізнаваними золотими арками та роллю в популяризації швидкого харчування, що дозволило здійснити всебічний аналіз існуючих процесів підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників.

Станом на травень 2024 року ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» відновив роботу своїх ресторанів швидкого харчування в Україні після тимчасової паузи, спричиненої початком повномасштабного вторгнення російської федерації. Заклади мережі знову відкрили свої двері для відвідувачів, починаючи з деяких регіонів, і продовжать радувати українських споживачів.

Актуальність проблематики теми дослідження підтверджується значущістю людського ресурсу для забезпечення високої якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Сучасні умови вимагають впровадження ефективних стратегій, що і було запропоновано до впровадження в управління персоналом для досягнення стабільного розвитку та підвищення позитивного клімату в колективі.

У ході проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети. Заплановані завдання дослідження були виконані:

1. Досліджено теоретико-методологічні основи дослідження системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

2. Проаналізовано систему управління персоналом, загальну інформацію про підприємство, організаційну структуру підприємства. Також подано результат аналізу у вигляді показників доходу від реалізації, кількості закладів ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», які функціонували до широкомасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року та закладів, які відновили діяльність станом на травень 2024 року.

3. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

У даній бакалаврській роботі були застосовані методи спостереження, опитування, аналізу при підході до оцінки системи управління персоналом, а також у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження новітніх інформаційних технологій, таких як діджиталізація процесів управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства та задоволеності працівників.

Робота над розвитком корпоративної культури, що сприяє командній роботі та взаємоповазі, створює позитивний робочий клімат, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності та мотивації співробітників.

Однією з критичних проблем компанії такого типу є плинність кадрів. З особистого досвіду автора зроблені певні висновки, які подані як рекомендації щодо вдосконалення управління персоналу.

Таким чином, покращення стратегії управління кадрами є ключовим елементом успішного функціонування ресторанного господарства, сприяючи підвищенню продуктивності, якості обслуговування та загального задоволення працівників.

Якщо говорити про процес управління рестораном швидкого харчування, то можна зробити висновок, що він є дуже організований і чітко структурований. Він являє собою сукупність дій і взаємозв'язків, які спрямовані на те, щоб забезпечити оптимальне співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Також він спрямований на створення нормальних умов у виробничій сфері та високого рівня обслуговування. Для компанії ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» характерний демократичний стиль керівництва. Відповідальність розподіляється відповідно до переданих повноважень. Для кожної посади прописані свої посадові інструкції, з якими співробітники знайомляться при підписанні трудового договору.

Рекомендації, розроблені в ході дослідження, включають активне використання онлайн-платформ для найму та навчання працівників, розширення і інноваційні стратегії в програми мотивації та заохочення, удосконалення системи регулярної оцінки ефективності роботи співробітників, а також розвиток корпоративної культури, що підтримує командну роботу та взаємоповагу. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню рівня вмотивованості та задоволеності працівників і загальної продуктивності ресторанного господарства.

Тож зроблено висновок, що вдосконалення системи управління кадрами сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та задоволеності працівників.

Впровадження сучасних технологій у процесі найму та навчання, розвиток мотиваційних програм і системи оцінки ефективності дозволяють значно покращити якість управління людськими ресурсами. Запропоновані напрями вдосконалення можуть покращити управління персоналом:

- Концепція інноваційних підходів до найму, а саме – активне використання онлайн-платформ, такої як “HrAssist”, для проведення інтерв'ю та тестування кандидатів.
- Залучення звичайних працівників до процесів прийняття рішень, вислуховування їх думки, щодо тієї чи іншої теми, створення робочих груп для розробки нової стратегії та проєктів. Ця стратегія допоможе зміцнити персонал, працювати в команді та вирішувати складні питання колективом.
- Підтримання позитивного робочого клімату та балансу між роботою і особистим життям. Однією із рекомендацій є розділити робочий час на два види обов'язків (першочергові та вторинні).

Високий результат і найвища якість управління персоналом буває тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується спільно. Це дає можливість подивитися на об'єкт розвитку в усіх напрямках для досягнення високих результатів підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-директор ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»: Як працює з талантами легендарна мережа fast-service. URL: <https://rau.ua/news/hr-mcdonald/> (дата звернення: 28.04.2024)
2. McDonald's в Україні. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald's_в_Україні. URL:[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p3.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p3.html) (дата звернення: 28.04.2024)
3. «ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/23744453_PIDPRYYEMSTVO_Z_INOZEMNYMY_INVESTYCIYAMY_MAKDONAL. (дата звернення: 28.04.2024)
4. Байлик С. І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування: навчальний посібник. Київ, 2018. 288 с. (дата звернення: 02.05.2024)
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / за ред. Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 229 с. (дата звернення: 02.05.2024)
6. Види організаційних структур: Гібридна структура. URL: https://stud.com.ua/12657/menedzhment/obridna_struktura. (дата звернення: 02.05.2024)
7. Технології управління персоналом: монографія. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ: НТУУ «КІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. (дата звернення: 02.05.2024)
8. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 488 с. (дата звернення: 02.05.2024)

9. Грачов М. А. Управління персоналом в організації: управління персоналом у міжнародній корпорації. Київ: Вісн. Укр. Акад. держ. управління при Президентові України. 2008. 17-21 с. (дата звернення: 10.05.2024)

10. Губа О. Методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. Київ: Вісн. Укр. Акад. держ. управління при Президентові України. 2003. 284-293 с. (дата звернення: 10.05.2024)

11. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Київ: Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. 30–35 с. (дата звернення: 10.05.2024)

12. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. за ред. В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с. (дата звернення: 10.05.2024)

13. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. за ред. В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2006. 358 с. (дата звернення: 10.05.2024)

14. Конституція України, пункт 31, перша частина, 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: 15.05.2024)

15. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf. (дата звернення: 15.05.2024)

16. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с. (дата звернення: 15.05.2024)

17. МакДональдз Юкрейн. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>. <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html> (дата звернення: 15.05.2024)

18. Матрична організація. People Forse. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/matrix-organization>. (дата звернення: 15.05.2024)

19. Методи дослідження. Libre Texts. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Дошкільна_освіта/ (дата звернення: 17.05.2024)

20. Моделі ділових партнерів - організацій і людей. Stud.com.ua. URL: https://stud.com.ua/51685/menedzhment/modeli_dilovih_partneriv_organizatsiy_lyu_dey. (дата звернення: 17.05.2024)

21. Москаленко А.П., Кобзін Д.О. Професійна адаптація працівників ОВС: Методичні рекомендації / за заг. ред. проф. Соболева В.О. Харків: Ун-т внутр. справ, 2000. 70 с. (дата звернення: 17.05.2024)

22. Персонал підприємства та його класифікація. Букліб. URL: <https://buklib.net/books/37312/>. (дата звернення: 17.05.2024)

23. Секрети мотивації персоналу у ресторанному бізнесі. URL: <http://e.vkusov.net/it/item/103> (дата звернення: 18.05.2024)

24. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. 3-12 с. (дата звернення: 18.05.2024)

25. Типологія методів наукового дослідження. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Типологія_методів_наукового_дослідження. (дата звернення: 18.05.2024)

26. Трещов М.М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Науково-теоретичний журнал Дніпропетровської державної фінансової академії. 2011. 25-29 с. (дата звернення: 18.05.2024)

27. Управління персоналом / М. Ожиганова та ін. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p3.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p3.html) (дата звернення: 18.05.2024)

28. Фінансова звітність МакДональдз. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/23744453/finances?current_year=2022. (дата звернення: 18.05.2024)

29. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] О. С. Іванілов. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 728 с. (дата звернення: 18.05.2024)

30. Інформація про McDonald's. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/profile/mcdonalds-298>. (дата звернення: 18.05.2024)

31. Don Davis. The Importance of Adaptability in Business Operations. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-adaptability-business-operations-don-davis-phd-mba-9ad8c>. (дата звернення: 19.05.2024)

32. Human Resources Management, HRM. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>. (дата звернення: 19.05.2024)

33. Max Miller. Methods of personnel management. URL: <https://www.leadertask.com/articles/personnel-management>. (дата звернення: 19.05.2024)

34. Mcdonalds fifo and lifo. Course Hero. URL: <https://www.coursehero.com/file/p277dmn/McDonalds-uses-both-FIFO-and-LIFO-For-example-The-French-Fries-cooked-first-are/>. (дата звернення: 19.05.2024)

35. McDonalds Organisational Structure. StudySmarter. URL: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/mcdonalds-organisational-structure/>. (дата звернення: 20.05.2024)

36. McDonald's Restaurant Chain's Organizational Structure. Study Corgi. URL: <https://studycorgi.com/mcdonalds-restaurant-chains-organizational-structure/>. (дата звернення: 20.05.2024)

37. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace- URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types> (дата звернення: 20.05.2024)