

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

## **Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління персоналом торговельної  
організації»

Виконав: студент IV курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

МОРОЗОВ М.Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ІВАНЧЕНКО А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О. Є.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет \_\_\_\_\_ бізнес-технологій та економіки  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Менеджмент та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій»  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри д.е.н., професор**

**Тетяна ПУЛІНА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)**

Морозова Максима Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління персоналом торговельної організації». Керівник проекту (роботи) Іванченко Андрій Володимирович, к. н. з держ. упр., доцент. (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) затверджені наказом закладу вищої освіти №86 від 10 березня 2025.
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30. 05. 2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) теоретичні основи управління персоналом, нормативно-правові акти України, статутні та внутрішні документи та фінансова звітність ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Результати аналізу системи управління персоналом на підприємстві.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи управління персоналом у торговельних організаціях. Аналіз існуючої системи управління персоналом в ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Напрями удосконалення управління персоналом ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 1 рис., 7 табл., 59 джерел.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ІВАНЧЕНКО А. В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	ІВАНЧЕНКО А. В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	ІВАНЧЕНКО А. В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент»	01.04.2025	30.05.2025

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент

\_\_\_\_\_ Максим МОРОЗОВ

( підпис )

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ Андрій ІВАНЧЕНКО

( підпис )

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

**Дипломна робота** «Управління персоналом торговельної організації»: 108 стор., 1 рис., 7 таблиць.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом у торговельній організації. Предметом дослідження є методи та інструменти управління персоналом.

**Мета дипломної роботи** полягає у дослідженні підходів до управління персоналом, аналізі їх ефективності та розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесів.

**Методи дослідження:** монографічний метод, контент-аналіз (для дослідження теорій), методи аналізу та синтезу, візуалізації (для оцінки стану підприємства та його СУП), узагальнення (для формулювання висновків та рекомендацій).

**Основні положення роботи:** у першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління персоналом для досліджуваного підприємства.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» для оптимізації кадрової політики, зниження плинності персоналу, підвищення його залученості, продуктивності та якості обслуговування клієнтів.

**Ключові слова:** УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ТОРГОВЕЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ.

## ANNOTATION

**Qualification work** "Personnel management in a trade organization": 108 p., 1 fig., 7 tables.

**The object of the research** is the human resource management system in a retail organization.

**The subject of the research** is the methods and tools of human resource management.

**The purpose of the thesis** is to study approaches to human resource management, analyze their effectiveness, and develop recommendations for improving the processes.

**Research methods:** monographic method, content analysis (for the study of theories), methods of analysis and synthesis, visualization (for assessing the state of the enterprise and its HRM system), generalization (for formulating conclusions and recommendations).

**Main points of the work:** the first chapter reveals the theoretical foundations of human resource management.

In the second chapter, an analysis of the human resource management system of the PE "McDonald's Ukraine Ltd" is conducted. In the third chapter, directions for improving human resource management for the studied enterprise are proposed.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations by PE "McDonald's Ukraine Ltd" to optimize HR policy, reduce staff turnover, increase employee engagement, productivity, and quality of customer service.

**Keywords:** HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, RETAIL ORGANIZATION, EMPLOYEE MOTIVATION, TRAINING AND DEVELOPMENT, STAFF TURNOVER, HR TECHNOLOGIES, LABOR EFFICIENCY, MCDONALD'S UKRAINE LTD, HUMAN CAPITAL, TALENT MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ	8
Розділ 1 Теоретичні основи управління персоналом у торговельних організаціях	15
1.1 Сутність, завдання і функції управління персоналом	15
1.2 Особливості управління персоналом у сфері торгівлі	22
1.3 Основні концепції та сучасні підходи до управління персоналом	32
Висновки до розділу 1	44
Розділ 2 Аналіз існуючої системи управління персоналом в торговельній організації ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	46
2.1 Організаційна структура та характеристика підприємства	46
2.2 Оцінка системи управління персоналом: сильні та слабкі сторони	56
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	63
Висновки до розділу 2	71
Розділ 3 Напрями удосконалення управління персоналом торговельної організації	73
3.1 Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу	73
3.2 Розвиток професійної компетенції працівників: навчання і підвищення кваліфікації	79

3.3	Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом	86
	Висновки до розділу 3	92
	Висновки	94
	Список використаних джерел	99

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження вдосконалених підходів до управління персоналом, які враховують сучасні виклики та потреби ринку. Вивчення й аналіз проблем управління персоналом у торговельних організаціях дозволяють виявити основні бар'єри на шляху підвищення ефективності діяльності організації, а також запропонувати практичні рекомендації для їх подолання.

У сучасних умовах економічного розвитку людські ресурси є основою успішного функціонування будь-якої організації, а особливо у сфері торгівлі. Ефективне управління персоналом стає ключовим фактором досягнення конкурентоспроможності, адже саме працівники забезпечують створення доданої вартості, високий рівень обслуговування клієнтів та лояльності споживачів до бренду.

Результати діяльності більшості організацій свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати поставлену мету. На думку вчених та спеціалістів-практиків проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитися в центрі уваги керівництва кожної фірми, кожної організації [1].

Ефективне управління персоналом не лише забезпечує конкурентоспроможність організації, але й сприяє створенню позитивного іміджу на ринку праці, що, у свою чергу, впливає на здатність підприємства залучати та утримувати найкращі таланти.

Торговельна галузь, як одна з найбільш розвинених і конкурентних, вимагає від підприємств постійного вдосконалення процесів управління персоналом.

Успішна реалізація стратегій управління людськими ресурсами дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваних умов ринку, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати загальну продуктивність. Водночас, неефективне управління персоналом може призвести до високої плинності кадрів, зниження мотивації співробітників та, як наслідок, до фінансових втрат.

Упродовж останніх років економіка переживає значні зміни, викликані глобалізацією, розвитком інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів та підвищенням вимог до якості продукції й послуг. У таких умовах торговельні організації стикаються з низкою викликів, зокрема залученням і утриманням висококваліфікованого персоналу, управлінням різноманітністю робочих колективів, створенням ефективних мотиваційних систем та адаптацією співробітників до швидкоплинних змін.

У сучасних умовах господарювання загострюється необхідність становлення нової системи відносин між найманими працівниками та власниками і менеджерами підприємств, яка б враховувала їх персональні характеристики [2].

Особливе місце у процесі управління персоналом посідає створення сприятливого організаційного середовища, що базується на довірі, мотивації до професійного розвитку та відповідальності. Практичний досвід багатьох компаній свідчить, що недостатня увага до системи управління персоналом призводить до низки проблем, зокрема до плинності кадрів, низької залученості працівників, погіршення клієнтського сервісу та зниження фінансових результатів організації

Торговельні організації зіштовхуються із необхідністю створення ефективних інструментів розвитку персоналу. Питання професійного навчання, наставництва, адаптації молодих фахівців і підтримки їхньої лояльності до організації набувають нового значення. Особливого значення набувають інноваційні методи управління, такі як використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень,

впровадження програм гнучкого графіка роботи, а також створення умов для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління [3].

Питання ефективного використання кадрів на підприємстві є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Проблеми системи управління персоналом провідних компаній досліджували: І. Ансофф, А. Маслоу, М.Х. Мескон, Т.Р. Мітчелл, Ф. Тейлор та інші.

Найзначніші теоретичні дослідження щодо підвищення ефективності використання та розвитку персоналу провели такі українські дослідники, як Л.В. Балабанова, М.М. Виноградський, О.О. Волошенко, О.П. Гурченков, К.А. Дорошенко, Є.С. Ковтун, К.О. Любимова, О.П. Третяк та інші.

**Мета дипломної роботи** полягає в дослідженні сучасних підходів до управління персоналом у торговельних організаціях, аналізі їхньої ефективності та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів.

**Основними завданнями** дослідження є:

- визначити сутність, основні завдання та функції управління персоналом у торговельних організаціях, зокрема в контексті сучасних викликів ринку;
- проаналізувати особливості управління персоналом у сфері торгівлі, визначити фактори, що впливають на ефективність кадрової політики;
- визначити основні концепції та сучасні підходи до управління персоналом, що використовуються в торговельних організаціях;

- оцінити організаційну структуру та характеристику підприємства, зокрема виявити її вплив на систему управління персоналом;
- провести аналіз існуючої системи управління персоналом в торговельній організації, зокрема визначити її сильні та слабкі сторони;
- проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві, виявити проблеми та можливості для покращення;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу, що відповідають специфіці торговельної організації;
- дослідити шляхи розвитку професійної компетенції працівників, включаючи навчання і підвищення кваліфікації;
- визначити можливості використання інноваційних технологій в управлінні персоналом для підвищення ефективності роботи торговельної організації.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом у торговельній організації, яка забезпечує функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

**Предметом дослідження** є методи, моделі та інструменти управління персоналом, що спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективності роботи організації.

**Методи дослідження.** Методологічною основою для написання цієї дипломної роботи стали монографічний метод і метод контент-аналізу. Завдяки цим методам було проведено дослідження класичних і сучасних теорій кадрового менеджменту, а також проаналізовано підходи до управління персоналом у підприємствах.

У другому розділі роботи використовувалися методи аналізу, синтезу та візуалізації під час оцінки фінансово- господарського стану підприємства. При формулюванні висновків та рекомендацій на основі отриманих результатів

застосовувався метод узагальнення. Вибір конкретних методів наукового дослідження був обумовлений завданнями та метою дипломної роботи.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає:

- у розробці нових підходів до управління персоналом, які адаптовані до специфіки торговельної організації, що дозволяють підвищити ефективність роботи співробітників;
- у проведенні дослідження та порівняння існуючих теорій кадрового менеджменту, що дозволило виявити їх сильні й слабкі сторони та адаптувати до сучасних умов;
- у проведенні аналізу ефективності різних мотиваційних стратегій, що дозволило виокремити найбільш результативні підходи для торговельних організацій;
- досліджено значення постійного навчання та підвищення кваліфікації для розвитку персоналу, що сприяє не лише покращенню індивідуальних показників, але й загальної продуктивності організації;
- у ідентифікації основних проблем в управлінні персоналом та можливості для їх вирішення, що відкриває нові перспективи для подальших досліджень у цій сфері.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у:

- розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом, які можуть бути впроваджені в діяльність торговельних організацій для підвищення ефективності роботи;
- можливості застосування запропонованої моделі мотивації та стимулювання персоналу, яка сприяє збільшенню продуктивності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності персоналу до організації;

- розробці програми професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників, яка враховує потреби торговельної сфери, сприяє підвищенню рівня компетентності кадрів та адаптації до змін у галузі;
- використанні методики оцінки ефективності системи управління персоналом, яка дозволяє керівництву підприємства виявляти слабкі місця в кадровій політиці та оперативно коригувати її відповідно до потреб організації;
- запропонуванні інноваційних HR-технологій, які забезпечують автоматизацію процесів управління персоналом, оптимізацію робочих потоків і зменшення витрат на адміністративні функції;
- практичному застосуванні розроблених інструментів для аналізу та оптимізації трудових ресурсів, що дозволяє ефективніше використовувати потенціал працівників і підвищувати результати діяльності підприємства;
- реалізації запропонованої програми удосконалення управління персоналом, яка включає сучасні підходи до організації праці, стимулювання, професійного розвитку та управління талантами;
- підвищенні конкурентоспроможності торговельної організації за рахунок поліпшення організації праці, формування сильного кадрового потенціалу та впровадження інновацій.

**Апробація результатів** бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано:

- тези доповіді: Шитікова Л.В., Морозов М.Ю. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні та електронне врядування Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025.С. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

- Шитікова Л.В., Морозов М.Ю. Аналіз деяких аспектів використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні персоналом. XII Міжнародна заочна науково-практична конференція „Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика” 30 грудня 2024 р. м. Запоріжжя.С. 379-381.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділі, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи 109 сторінок включаючи 7 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел (59 найменувань) – 11 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### 1.1 Сутність, завдання і функції управління персоналом

Управління персоналом – відносно молода спеціальна сфера досліджень. Тривалий час питання управління персоналом “розосереджувалися” в інших галузях знань. Нині настав час, коли все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом [4].

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [5].

З іншого боку, управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [6].

Управління персоналом є складовою частиною загального менеджменту, що фокусується на управлінні людськими ресурсами в організації.

Управління персоналом — це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудових ресурсів організації. Головна мета управління персоналом — забезпечення гармонійного поєднання інтересів працівників і організації, а також підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними [7].

Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал [8].

Сутність управління персоналом полягає у забезпеченні організації якісними кадрами, їхньому професійному розвитку, мотивації до роботи та створенні сприятливого клімату в колективі. Це не лише набір адміністративних процедур, а й системний підхід до побудови ефективних відносин між роботодавцем і працівниками.

Основні елементи сутності управління персоналом:

- людина як ресурс і як цінність. Працівники є стратегічним активом, що створює додану вартість організації;
- комплексний підхід. Управління персоналом охоплює підбір, навчання, оцінку, мотивацію та розвиток працівників;
- стратегічність. Управління персоналом базується на довгостроковому плануванні та взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства.

Управління персоналом виконує ряд важливих функцій, які сприяють ефективному використанню людських ресурсів в організації.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на основні та допоміжні [9].

Ці функції можна розглядати в різних аспектах, і вони охоплюють всі етапи управління персоналом. Розглянемо їх більш детально.

Функції управління персоналом поділяються на основні (стратегічні) та допоміжні (операційні). Цей поділ ґрунтується на їхньому значенні для досягнення цілей організації та рівні впливу на стратегічні завдання.

Першою і фундаментальною функцією управління персоналом є планування. Вона виконує стратегічну роль, оскільки передує усім іншим етапам роботи з кадрами. Планування включає прогнозування потреб у персоналі — визначення кількості та кваліфікації співробітників, які будуть необхідні для досягнення поставлених цілей. Такий аналіз ґрунтується на вивченні тенденцій ринку праці, оцінці внутрішніх потреб підприємства та його перспектив розвитку. На основі цих даних формується кадровий план, який охоплює плани набору персоналу, строки залучення, витрати, а також заходи навчання та розвитку працівників. Грамотно зроблене планування дозволяє ефективно розподіляти ресурси та уникати кадрових дисбалансів у майбутньому.

Наступним важливим етапом є підбір і відбір персоналу. Ця функція полягає в забезпеченні підприємства кадрами, які максимально відповідають вимогам конкретних посад і загальній корпоративній культурі.

На першому етапі здійснюється рекрутинг – процес пошуку та залучення кандидатів, що включає рекламу вакансій, участь у полфільних заходах, використання онлайн-платформ тощо.

Після цього відбувається безпосередній відбір працівників через співбесіди, тестування, оцінку професійних і особистісних якостей. Важливу роль відіграє й перевірка рекомендацій та мотивації кандидатів.

Після прийняття на роботу нові працівники проходять адаптацію - процес поступового входження у колектив та ознайомлення з внутрішніми правилами і цінностями компанії. Це дозволяє зменшити стрес нового працівника, прискорити його продуктивність і покращити командну взаємодію.

Третьою ключовою функцією є оцінка персоналу, яка дає змогу відстежувати ефективність роботи співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку персоналу. У межах цієї функції створюються системи оцінювання результатів діяльності, які можуть включати щорічні атестації, регулярний зворотний зв'язок, аналіз виконаних завдань і досягнених результатів. Особливе місце займає використання ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяють кількісно вимірювати внесок кожного працівника у досягненні цілей підприємства. Оцінка також дає змогу визначити сильні й слабкі сторони працівників, виявити потребу в навчанні та сформувати індивідуальні плани професійного розвитку.

Ще однією ключовою функцією управління персоналом — це навчання та розвиток. У сучасних умовах швидких змін на ринку та постійного оновлення технологій, безперервне підвищення кваліфікації працівників є необхідною умовою для підтримки конкурентноспроможності компанії. Управління навчанням включає організацію різноманітних програм: від внутрішніх тренінгів та семінарів до зовнішніх курсів і професійної сертифікації.

Слід зауважити, що актуальним також є питання саморозвитку персоналу, який дозволяє підприємству менше часу виділяти на його навчання, але керівництву підприємства необхідно контролювати цей розвиток направляти у бажані русла [10].

Ще один важливий елемент – створення можливостей для кар'єрного зростання. Співробітники мають бачити перспективи професійного розвитку в межах компанії, що стимулює їхню лояльність та підвищує мотивацію. Крім того, особливу увагу слід приділяти розвитку лідерських якостей серед працівників. Це дозволяє вчасно виявляти потенційних керівників і готувати їх до управлінських ролей.

П'ятою важливою функцією є мотивація персоналу, яка є рушієм продуктивності та залученості працівників. Мотивацією можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для, задоволення власних потреб та досягнення цілей організації [11].

Вона поділяється на матеріальну (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії) та нематеріальну (визнання досягнень, похвала, комфортна атмосфера, довіра).

Важливим інструментом є система стимулів, яка може включати гнучкий графік роботи, програми лояльності, корпоративні заходи, можливості для реалізації власних ініціатив тощо. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей. Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідумом трудових норм і цінностей, що надають зміст усій подальшій трудовій діяльності, що визначають спосіб життя [12].

Шостою невід'ємною функцією управління персоналом є управління відносинами в колективі, адже соціально-психологічний клімат в організації прямо впливає на ефективність роботи, рівень стресу та бажання працівників залишатися у компанії. Одним із головних завдань у цій сфері є попередження та вирішення конфліктів. Для цього впроваджуються механізми зворотнього зв'язку, медіації, тренінги з комунікації.

Дуже важлива підтримка здорового клімату: Створення умов для відкритої комунікації, що допомагає запобігти конфліктам та сприяє позитивній атмосфері в організації.

Щоб сформувати команду, повинна бути підтримка командного духу та співпраці.

Злагоджений колектив створює здоровий ментально-психологічний клімат, в якому поважаються принципи корпоративної культури, а також є спільне прагнення до досягнення успіху. Таку атмосферу можна охарактеризувати такими рисами як оптимізм, свобода для креативного мислення, можливість інтелектуального та професійного розвитку, а також право на помилки без страху перед покаранням. Важливими є також довіра, взаємна підтримка в складних ситуаціях, відповідальність за виконану частину роботи та дотримання обіцянок, а також відкритість у комунікації.

На протилежному цьому несприятливий клімат у колективі проявляється у вигляді безініціативності та небажання брати участь у розвитку компанії, песимістичного настрою, дратівливості, апатії, напруженості і частих конфліктів. Також можуть виникати невпевненість, страх перед можливими покараннями та підозрілість серед співробітників. Тому важливо активно працювати над покращенням атмосфери в колективі для досягнення спільних цілей.

У межах загальної системи управління персоналом, окрім стратегічно важливих основних функцій, виокремлюються допоміжні функції, що мають операційний характер. Їхня головна мета — підтримка стабільності, організованості та злагодженості у реалізації кадрової політики. Хоча вони не визначають стратегічний вектор компанії, саме ці процеси забезпечують ефективне виконання повсякденних завдань і створюють базу для довгострокового розвитку.

Однією з ключових допоміжних функцій є організація праці.

Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людини у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов діяльності і рівня відповідальності [13].

Ця функція передбачає оптимізацію робочих процесів і створення умов для максимальної продуктивності.

Її суть полягає у раціональному розподілі обов'язків між співробітниками, що дозволяє уникати дублювання функцій і перевантаження персоналу.

Важливим аспектом є оптимізація виробничих і адміністративних процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності, зменшенню витрат і часу на виконання завдань.

Окрему увагу приділяють створенню безпечного й комфортного робочого середовища — дотриманню норм охорони праці, гігієнічних вимог, забезпеченню ергономіки робочих місць. Такий підхід сприяє зниженню травматизму, підвищенню задоволеності працею та збереженню здоров'я працівників.

Наступною допоміжною функцією виступає контроль і моніторинг.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система [14].

Суть функції: Контроль і моніторинг є процесами, які дозволяють оцінювати ефективність роботи персоналу, виявляти відхилення від встановлених норм і стандартів, а також забезпечувати зворотній зв'язок для покращення роботи. Відстежує виконання планів і виявляє відхилення, проте його роль допоміжна, оскільки він спрямований на підтримку основних функцій.

Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю.

Ще однією важливою допоміжною функцією є управління процесом звільнення персоналу, яка охоплює організоване, законне та етичне завершення трудових відносин.

В її межах проводиться аналіз причин звільнення працівників, що дозволяє виявити системні проблеми в управлінні персоналом або в організації праці

Обов'язковим елементом є вихідні інтерв'ю, у межах яких компанія отримує зворотний зв'язок про досвід роботи працівника, що допомагає вдосконалити внутрішні процеси.

Крім того, важливо забезпечити правову чистоту процесу — дотримання всіх норм трудового законодавства, своєчасне оформлення документів і виплату компенсацій.

У сучасному виробничому середовищі ця функція виходить за межі простого оголошення з боку керівництва або працівника та оформлення відповідних документів. Вона охоплює різноманітні способи адаптації чисельності працівників і їх використання відповідно до виробничих потреб. Це можуть бути такі заходи, як скасування понаднормових робіт, переведення співробітників на неповний робочий день або тиждень, а також тимчасове звільнення тощо.

Функції управління персоналом взаємопов'язані й спрямовані на досягнення гармонії між цілями організації та інтересами її працівників. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу компанії.

## **1.2 Особливості управління персоналом у сфері торгівлі**

Управління персоналом у сфері торгівлі є однією з ключових складових ефективного функціонування торговельного підприємства. Торгівля характеризується високою динамічністю, сезонністю попиту, необхідністю постійної комунікації з клієнтами та гнучкістю у прийнятті управлінських рішень. Ефективність праці персоналу у торгових підприємств, зайнятого обслуговуванням покупців, багато в чому залежить від інтенсивності купівельних потоків. А цей показник має високий ступінь аритмії впродовж робочого дня і в окремі дні тижня,

що визначає нерівномірність завантаження працівників, велику частку вимушених перерв в їх роботі. Таке положення негативно позначається на продуктивності праці персоналу торгового підприємства [15].

У зв'язку з цим система управління персоналом у цій галузі має свої особливості, які визначають її специфіку:

А) висока конкуренція: торговельний ринок характеризується інтенсивною конкуренцією, де кваліфікований персонал є джерелом конкурентних переваг. Підприємства, що ефективно управляють персоналом, краще адаптуються до ринкових змін та випереджають конкурентів;

Б) високий рівень взаємодії з клієнтами: основною особливістю торговельної діяльності є постійний контакт працівників з покупцями. Це вимагає від персоналу високих комунікативних навичок, стресостійкості, доброзичливості та орієнтованості на клієнта. Від якості обслуговування безпосередньо залежить конкурентноспроможність підприємства. Професійно підготовлений персонал, який вміє комунікувати з покупцями, розуміє їхні потреби та може надати високоякісні послуги, є запорукою успіху підприємства. Важливо розвивати в працівників навички активного слухання та ефективної комунікації, а також забезпечувати їм підтримку у вирішенні конфліктних ситуацій. Тому особлива увага приділяється навчанню персоналу стандартам сервісу та роботі з рекамаціями;

В) динамічність середовища: сфера торгівлі постійно змінюється під впливом технологій, споживчих трендів та економічних коливань. Системи управління персоналом мають бути гнучкими та адаптивними, щоб забезпечити швидку реакцію на зміни;

Г) різноманітність форматів: торгівля включає різні формати – роздрібна, оптова, онлайн-торгівля, кожен з яких має особливості управління персоналом.

Управління персоналом в інтернет-магазині відрізняється від управління персоналом в традиційному магазині;

Д) сезонність: сезонні коливання попиту впливають на потребу в персоналі та організацію роботи в торгівлі. Управління персоналом має враховувати сезонні фактори та забезпечувати гнучкість кадрових ресурсів;

Е) висока принність кадрів: у роздрібній торгівлі менеджери та власники підприємств стикаються з численними викликами, серед яких важливе місце займає проблема плинності персоналу.

Природним є явище плинності персоналу в будь-якій галузі діяльності, але сектор роздрібної торгівлі відзначається найвищим рівнем плинності [16]. Особливо на позиціях, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів, такими як продавці, касири та консультанти. Це пов'язано з різними факторами, зокрема, з низьким рівнем зарплат в окремих сегментах, відсутністю можливостей для кар'єрного зростання, а також фізичним і емоційним навантаженням.

Це явище має серйозні наслідки для бізнесу та економіки в цілому, оскільки призводить до втрати кваліфікованих працівників, зниження продуктивності та збільшення витрат на наймання та навчання нових працівників [17].

Крім прямих фінансових збитків, негативний вплив високого рівня плинності полягає в тому, що значний відсоток звільнень співробітників провокує нові втрати персоналу, тобто викликає ланцюгову реакцію. Навіть якщо заробіток стає вищим, настає емоційне вигорання і втома.

Основними причинами професійного вигорання є:

- напружений робочий графік і робота вихідними;
- психологічна напруга на робочому місці;
- необхідність постійних емоційних контактів з іншими людьми; –

регулярні стресові ситуації на роботі [18].

Дієвим способом профілактики професійного вигорання та демотивації торговельних працівників є розроблення гнучких робочих графіків, що дозволятимуть відновити втрачену працездатність та відповідати вимогам робочого місця і компанії в цілому [19].

Для зниження рівня плинності важливе значення має створення сприятливих умов праці, розробка програм мотивації, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації працівників;

Є) гнучкість у формуванні робочих графіків: у сфері торгівлі широко застосовуються змінні графіки роботи, позмінна зайнятість, часткова або тимчасова зайнятість. Це дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів відповідно до коливань споживчого попиту, але водночас потребує ефективного планування робочого часу та забезпечення рівномірного навантаження на персонал;

Ж) вимоги до компетентності персоналу: персонал торговельної сфери повинен володіти не лише базовими професійними знаннями та навичками, а й бути здатним до швидкої адаптації, працювати в умовах багатозадачності, ефективно спілкуватися з клієнтами та вирішувати конфліктні ситуації. В процесі управління персоналом невеликих торгових підприємств слід відмовлятися від жорсткої класифікації робіт. Найбільша ефективність використання персоналу таких підприємств досягається при поєднанні професій працівників для забезпечення виконання необхідного об'єму різних видів робіт [20].

Компетентний та творчий персонал виступає творцем нових ідей, продуктів і сервісів, що дозволяє підприємствам розширити клієнтську базу та зайняти нові ринкові ніші.

Тому особлива увага приділяється безперервному навчанню персоналу, проведенню тренінгів з продажу, сервісного обслуговування та технік переконання;

З) використання сучасних технологій в управлінні персоналом: управління персоналом в організації тісно пов'язане з інформаційними технологіями.

Наразі відбувається глобальний перехід від індустріального суспільства до інформаційного, розвиток якого безпосередньо пов'язаний з інтенсифікацією інформаційних процесів, необхідністю збору, обробки і передачі величезних обсягів інформації, перетворенням інформації у товар, переважно, значної вартості [21].

Для досягнення максимального успіху в розвитку бізнесу та зменшення витрат часу важливо впровадити автоматизацію управління персоналом. Це передбачає реалізацію інформаційної системи, яка дозволяє автоматизувати процеси управління кадрами шляхом переведення даних і функцій в електронний формат. Таке рішення не лише спростить обробку інформації, але й підвищить ефективність управлінських процесів, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях бізнесу.

Інформаційна система управління персоналом – це програмний комплекс, що є інтегрованим, готовим до роботи програмно-методологічним рішенням, яке дає змогу автоматизувати процеси управління людськими ресурсами підприємства в різних галузях [22].

Одним з основних напрямків використання інформаційних технологій є автоматизація процесів набору персоналу. Завдяки спеціалізованим програмним рішенням і платформам, керівники мають можливість швидко оцінювати резюме кандидатів, проводити попередній відбір та навіть організувати онлайн-співбесіди. Це дозволяє зекономити час та ресурси компанії.

Крім того, інформаційні технології забезпечують зручність в обліку працівників. Системи управління персоналом дозволяють зберігати та обробляти інформацію про співробітників, їх трудові книжки, заробітну плату, відпустки та інші важливі дані, що зменшує ймовірність помилок [23].

Інформаційні технології сприяють покращенню внутрішньої комунікації в організаціях. Використання корпоративних порталів, чатів та інших комунікаційних інструментів дозволяє організувати наради, розподіляти завдання та контролювати їх виконання.

Важливим аспектом є також впровадження електронних систем для навчання та розвитку співробітників. Завдяки платформам електронного навчання (LMS), таким як Moodle або Coursera, працівники отримують можливість доступу до навчальних матеріалів, проходження тренінгів і тестів у зручний для них час.

Ще одним ключовим напрямком є аналітика та використання великих даних (Big Data) для ухвалення управлінських рішень. Інформаційні системи надають можливість збирати дані про поведінку співробітників, їхню продуктивність, рівень задоволеності роботою, а також прогнозувати потенційні труднощі, такі як плинність кадрів або зниження продуктивності [23].

Застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом також дозволяє торговим організаціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує гнучкість у реагуванні на нові виклики, що виникають у динамічному бізнес-середовищі.

Підприємство, одержуючи оперативний доступ до світових інформаційних ресурсів, має можливість на основі вивчення інших ринкових продуктів (товарів і послуг) позиціонувати свій товар так, щоб відрізнити його, виділити й представити споживачеві в привабливому виді [24].

Автоматизація процесу управління підприємствами дозволяє збільшити прибуток від реалізації продукції за рахунок нівелювання людських помилок, вдосконалити стратегічний план розвитку бізнесу, максимально пришвидшити роботу персоналу при обслуговуванні клієнтів за рахунок мінімальних витрат часу на оформлення замовлення [25];

И) мотивація персоналу в торгівлі: співробітники є основним ресурсом для досягнення успіху в бізнесі, тому їх потрібно мотивувати та підтримувати на підприємстві за будь-яких обставин, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною у наданні якісних товарів та послуг суспільству [26].

Мотивація – це фактори, які стимулюють людину діяти, зокрема внутрішні та зовнішні рушійні сили, що спрямовують її зусилля на досягнення конкретної мети, вимагаючи від неї певного рівня наполегливості, сумлінності та зусиль [27].

Мотивація співробітників у сфері торгівлі має прямий вплив на обсяги продажів. При розробці системи мотивації важливо враховувати, що цілі, цінності та плани кожного працівника можуть суттєво відрізнятись від бачення власника магазину. Кожен продавець може мати свої причини для роботи, і часто це не обмежується лише фінансовими аспектами. Наприклад, деякі можуть прагнути до професійного розвитку, інші – до стабільності чи командної роботи.

Мотивація працівників у сфері торгівлі базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

Матеріальна мотивація в торгівлі – найпоширеніша, адже навіть найвірніші слова про мотивацію не матимуть значення, якщо заробітна плата не відповідатиме очікуванням працівників.

Фіксована частина: хоча може виникнути спокуса перевести продавців на систему оплати виключно за відсотком, потрібно пам'ятати, що не все залежить від їхньої роботи: товари закупаються підприємцем, ціни встановлюються ним, і саме він приймає важливі рішення. Співробітники можуть робити свій внесок у результати, проте суттєво змінити загальну ситуацію їм не під силу. Тому в ритейлі вимагати виконання роботи виключно за відсоток — це не зовсім раціонально. Основна частина заробітної плати продавця повинна бути стабільною: це забезпечує гарантію фінансового доходу, навіть якщо обрана стратегія продажів не спрацює.

Преміальна частина: преміальна частина зарплати є, безумовно, найцікавішою, оскільки вона відображає результати роботи співробітників. Премія може бути не лише відсотком від продажів, але також включати різноманітні метрики, які оцінюються за різними критеріями. Важливо, щоб продавець розумів кожен аспект, який впливає на його премію, оскільки це допоможе йому усвідомити свою зону відповідальності та мотивувати до досягнення кращих результатів. Наприклад, він може отримувати бонуси за обслуговування клієнтів, виконання плану продажів або за підвищення рівня задоволеності покупців.

Колективна мотивація: в умовах колективної мотивації премії отримують усі члени команди, якщо план продажів виконано. Це створює дух командної роботи і спонукає співробітників до досягнення спільної мети.

Однак деякі підприємці вважають, що виплата відсотків за особисті продажі може бути незручною, оскільки це може призвести до конкуренції між продавцями. Вони можуть почати конкурувати за клієнтів, ігноруючи «невигідних» покупців. У цьому твердженні є певна логіка, оскільки надмірна конкуренція може шкодити загальному клімату в колективі.

Проте така система мотивації має свої недоліки: можуть з'явитися співробітники, які не проявляють активності у своїй роботі, але все ж отримують ту ж премію, що й інші. Це може демотивувати більш активних працівників, які докладають більше зусиль.

Премія за індивідуальні продажі: виплата премії за індивідуальні продажі, де продавець отримує відсоток або фіксовану суму з кожного проданого товару, стимулює співробітників активно працювати над збільшенням обсягу продажів. У такому випадку працівники відчують результати своїх зусиль і мають чітку мотивацію для підвищення своїх показників.

Однак, якщо в магазині у співробітників є додаткові обов'язки, які не пов'язані безпосередньо з продажами, це може призвести до ухилення від виконання цих завдань. Працівники можуть зосереджуватися лише на продажах, оскільки саме вони приносять премії, що може негативно вплинути на загальну ефективність роботи магазину.

Сезонні премії: деякі підприємства виплачують премії лише в сезон, коли спостерігається значний наплив клієнтів. Якщо сезонна премія є єдиним джерелом заохочення, це може призвести до того, що продавці не проявлятимуть активності в "несезонні" періоди, адже немає фінансової мотивації для залучення покупців. Це може викликати текучість кадрів, оскільки співробітники можуть залишати компанію одразу після закінчення сезону, шукаючи більш стабільні умови праці.

Таким чином, важливо знайти баланс між різними формами мотивації, щоб забезпечити не лише високу продуктивність праці, але й стабільність у колективі. Бонуси за досягнення: окрім премій за продажі, підприємства можуть нараховувати бонуси за досягнення конкретних цілей, таких як виконання плану на 130%, продаж певної кількості одиниць одного товару або досягнення нової суми середнього чека. Якщо ці цілі є реалістичними, то в поєднанні з винагородою вони можуть стати потужним стимулом для персоналу. Співробітники будуть зацікавлені активно брати участь у допродажах і намагатися залучити покупців.

Підвищений відсоток: запровадження подвійного відсотка може суттєво збільшити обсяги продажу певних товарних груп, таких як уцінені товари, залишки минулих колекцій, продукція певного бренду або товари з категорії допродажу. Цей підхід не лише виконує роль фінансового стимулятора, але й створює елемент гри, в якій продавець прагне довести свою спроможність продати будь-який товар.

Прогресивний відсоток: співробітники можуть отримувати більші бонуси, якщо їхні премії зростають у залежності від обсягу продажів. Однак, якщо

встановлений план є надто амбіційним, це може призвести до демотивації, адже в кінці місяця продавець може відчувати, що його зусилля не компенсуються належним чином. У таких випадках доцільно розділити план на етапи та підвищувати відсоток винагороди при досягненні певних порогів.

Нематеріальне стимулювання приносить працівникові відносні доходи – можливості, які надає підприємство для саморозвитку, навчання, самореалізації, реалізації статусу тощо. Для підприємства нематеріальна мотивація не є «безкоштовною», оскільки воно несе непрямі витрати на забезпечення безпеки, створення належних умов праці, професійне навчання персоналу тощо [28].

Найпоширенішими методами нематеріального стимулювання є: створення сприятливих умов для спілкування в колективі. Корпоративна культура, а також організація різноманітних заходів і подій формують відчуття приналежності до команди та покращують взаємодію між людьми. Це також сприяє розвитку довірчих стосунків і командного духу, що в свою чергу підвищує загальний моральний клімат в організації.

Впровадження комфортних умов праці. Це стосується не лише забезпечення індивідуального зручного робочого місця, але й оптимізації робочого графіка, а також можливості гнучкого режиму роботи, коли це доцільно. Надання працівникам можливості адаптувати свої умови праці під власні потреби може значно підвищити їхню продуктивність і задоволеність від роботи.

Також нематеріальне стимулювання - це всі нефінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращій кабінет, грамоти, тощо.

Нематеріальна стимули включають соціальні пакети (медичне страхування, знижки на продукцію).

Отже, можна сформулювати вимоги до системи мотивації на торговельному підприємстві:

- першою є облік функціональних обов'язків, які виконують співробітники торговельного підприємства;
- другою вимогою до ефективної системи є її прозорість і об'єктивність: у разі якщо персоналу буде незрозуміло чи невідомо, за що їх заохочують і як вони можуть впливати на розмір своєї заробітної плати; якщо критерії оцінки їх діяльності не об'єктивні або оцінка відбувається волюнтаристськи, а критерії постійно змінюються, мотиваційного ефекту не буде досягнуто [29].

### **1.3 Основні концепції та сучасні підходи до управління персоналом**

В умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища, ефективне управління персоналом набуває вирішального значення для успіху будь-якої організації. Розуміння основних концепцій та сучасних підходів до управління людськими ресурсами є фундаментом для побудови ефективної HR-стратегії та забезпечення конкурентоспроможності компанії. Концепція управління персоналом – це узагальнене уявлення щодо місця людини в організації [30].

Саме від чіткого усвідомлення теоретичних засад та вміння застосовувати сучасні інструменти управління персоналом залежить здатність організації залучати, мотивувати, розвивати та утримувати талановитих працівників, які є ключовим активом в досягненні стратегічних цілей.

Актуальність розгляду основних концепцій та сучасних підходів до управління персоналом зумовлена еволюцією ролі людського фактора в організаціях. Від сприйняття працівників як простого "трудового ресурсу" до усвідомлення їхньої цінності як "людського капіталу" та унікальних "талантів" – змінюється парадигма управління персоналом, вимагаючи від HR-фахівців глибокого розуміння теоретичних засад та здатності застосовувати сучасні інноваційні підходи. Сучасні виклики, такі як цифрова трансформація,

глобалізація, зміна поколінь працівників та зростання конкуренції за таланти, зумовлюють необхідність постійного оновлення знань та адаптації методів управління персоналом до нових реалій.

В історії розвитку теорії та практики управління персоналом можна виділити декілька ключових концепцій, що відображають зміну поглядів на роль та місце працівника в організації, а також еволюцію підходів до управління людськими ресурсами [31].

Розглянемо детальніше найбільш впливові концепції, які і сьогодні зберігають свою актуальність та використовуються в сучасній практиці управління персоналом:

А) концепція « Людські ресурси» (Human Resources): концепція «Людські ресурси» є однією з найбільш ранніх та традиційних концепцій управління персоналом. Це інформаційна система, яка призначена для управління людськими ресурсами (HR), зокрема процесами організації [32]. Людські ресурси – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових чинників виробництва, є живим, має змогу самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін. [33].

В рамках цієї концепції, працівники розглядаються як один з видів ресурсів організації, поряд з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Основний акцент робиться на функціональному підході до управління персоналом, зосередженому на забезпеченні організації необхідною кількістю працівників з відповідною кваліфікацією для ефективного виконання виробничих завдань [34]. Ключовими характеристиками концепції «Людські ресурси» є:

- ресурсний підхід: персонал сприймається як замінний та стандартизований ресурс, основним завданням управління яким є оптимізація його використання для досягнення максимальної ефективності та продуктивності організації;

- функціональна орієнтація: управління персоналом розглядається як набір окремих функцій, таких як набір, відбір, навчання, оплата праці, адміністрування кадрової документації. Основна мета – ефективне виконання кожної функції для забезпечення безперебійної роботи організації;

- орієнтація на контроль та стандартизацію: В рамках концепції "Людські ресурси" важливе значення надається стандартизації процесів управління персоналом, чіткому регламентуванню обов'язків, контролю за виконанням робіт та дотриманню встановлених правил;

- зосередженість на короткострокових цілях: Концепція «Людські ресурси» орієнтована переважно на вирішення поточних завдань, таких як заповнення вакансій, забезпечення відповідності персоналу вимогам робочих місць, підтримання дисципліни та продуктивності. Стратегічні питання управління персоналом відходять на другий план.

Історично, концепція «Людські ресурси» виникла на початку ХХ століття, в період індустріалізації та масового виробництва, коли основним завданням було забезпечення підприємств великою кількістю працівників для виконання рутинних операцій. В умовах простого та передбачуваного бізнес-середовища, такий підхід був достатньо ефективним для забезпечення стабільної роботи організацій. Критикуючи концепцію «Людські ресурси», варто відзначити її знеособлений підхід до працівників, яких розглядають лише як один з факторів виробництва, не враховуючи їхні індивідуальні потреби, мотивацію, потенціал до розвитку. В умовах сучасної економіки, що базується на знаннях та інноваціях, такий підхід стає все менш ефективним, оскільки не дозволяє повністю розкрити потенціал працівників

та забезпечити конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі. Перехід до більш гуманістичних та стратегічних концепцій управління персоналом став закономірним етапом розвитку теорії та практики управління людськими ресурсами;

Б) концепція «Людські відносини» (Human Relations). Концепція «Людські відносини» виникла як реакція на обмеження та недоліки концепції «Людські ресурси», акцентуючи увагу на соціальних та психологічних аспектах управління персоналом [35]. В рамках цієї концепції, працівники розглядаються не лише як ресурс, але і як особистості з власними потребами, мотиваціями, цінностями та соціальними зв'язками. Основний акцент переноситься з формальних організаційних структур та функцій на міжособистісні відносини, групову динаміку, мотивацію через задоволення соціальних потреб та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Ключовими характеристиками концепції «Людські відносини» є:

- гуманістичний підхід: особливостями даного підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом [36].

Працівники сприймаються як унікальні особистості, а не просто як стандартизовані ресурси. Важливе значення надається їхнім емоціям, почуттям, соціальним потребам та прагненню до самореалізації.

Основний тезис концепції передбачає, що не людина створена для підприємства, а навпаки - підприємство створене для потреб людини [37];

- соціальна орієнтація: управління персоналом розглядається як процес налагодження та підтримки позитивних міжособистісних відносин в організації, створення згуртованих робочих груп та формування командного духу;

- мотивація через соціальні потреби: вважається, що основною рушійною силою працівників є задоволення соціальних потреб – потреби у визнанні, приналежності до групи, спілкуванні, повазі. Системи мотивації повинні бути спрямовані на задоволення цих потреб, створюючи сприятливе соціальне середовище на робочому місці;

- участь та залучення: концепція «Людські відносини» підкреслює важливість залучення працівників до управління, врахування їхньої думки, надання їм більшої автономії та відповідальності в роботі. Участь працівників у прийнятті рішень сприяє підвищенню їхньої задоволеності, мотивації та продуктивності.

Історично, концепція «Людські відносини» отримала поштовх до розвитку в 1930-х роках під впливом Хоторнських експериментів Елтона Мейо та його колег. Концепція «Людські відносини» зробила значний внесок у розвиток управління персоналом, звернувши увагу на важливість людського фактора, неформальних відносин та соціальної мотивації. Вона сприяла гуманізації управління та переходу від авторитарних методів керівництва до більш демократичних та партисипативних підходів.

Обмеження концепції «Людські відносини» полягають у певному ідеалізмі та недооцінці ролі економічних факторів мотивації. Зосередженість лише на соціальних аспектах може бути недостатньою для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності організації в умовах жорсткої ринкової боротьби. Крім того, концепція «Людські відносини» іноді не враховує індивідуальні відмінності між працівниками, оскільки фокусується переважно на груповій динаміці та загальних соціальних потребах;

В) концепція «Людський капітал» є подальшим розвитком поглядів на роль персоналу в організації, акцентуючи увагу на інвестиціях у працівників як в цінний актив, що здатний приносити довгострокову віддачу та забезпечувати стійку

конкуреноспроможність підприємства. В рамках цієї концепції, працівники розглядаються як носії знань, навичок, компетенцій та творчого потенціалу, які є ключовим фактором створення вартості та інновацій в сучасній економіці [38]. Основний акцент робиться на стратегічному управлінні персоналом, спрямованому на розвиток, залучення та ефективне використання людського капіталу для досягнення довгострокових цілей організації.

Ключовими характеристиками концепції «Людський капітал» є:

- інвестиційний підхід: витрати на персонал розглядаються як інвестиції в людський капітал, що здатні приносити прибуток в майбутньому. Інвестиції в навчання, розвиток, мотивацію та утримання персоналу розглядаються як необхідна умова для зростання конкуреноспроможності та довгострокового успіху організації;

- стратегічна орієнтація: управління персоналом розглядається як стратегічно важлива функція, інтегрована в загальну стратегію розвитку організації. HR-стратегія розробляється у відповідності до бізнес-стратегії та спрямована на забезпечення організації людськими ресурсами, необхідними для досягнення стратегічних цілей;

- цінність знань та компетенцій: в рамках концепції «Людський капітал» особлива увага приділяється знанням, навичкам та компетенціям працівників, як ключовим активам організації;

Компетенції необхідно розглядати як сукупність знань, навичок, мотивів поведінки, що забезпечують успішність професійної діяльності [39].

Системи управління персоналом повинні бути спрямовані на залучення, розвиток та ефективне використання інтелектуального капіталу працівників:

- орієнтація на довгострокову перспективу: концепція «Людський капітал» орієнтована на досягнення довгострокових цілей організації, таких як

стійке зростання, інноваційний розвиток, зміцнення конкурентних позицій .  
Управління персоналом розглядається як довгострокова інвестиція, що приносить віддачу через роки;

- розвиток та самореалізація: концепція «Людський капітал» враховує потреби працівників у розвитку, самореалізації та професійному зростанні. Створення можливостей для навчання, кар'єрного зростання, розкриття творчого потенціалу працівників розглядається як важливий елемент мотивації та утримання цінного персоналу.

Концепція «Людський капітал» отримала широке розповсюдження в кінці ХХ - на початку ХХІ століття, в умовах переходу до постіндустріальної економіки, економіки знань та інформаційних технологій. [40]. В цих умовах інтелектуальний капітал, інновації та творчість стають ключовими факторами конкурентоспроможності, а людські ресурси, як носії цих цінностей, набувають стратегічного значення для організацій. Концепція «Людський капітал» є більш прогресивною та ефективною, ніж попередні концепції «Людські ресурси» та «Людські відносини», оскільки вона дозволяє повніше розкрити потенціал працівників та спрямувати його на досягнення стратегічних цілей організації;

Г) концепція «Управління талантами» - це напрямок, який дозволяє створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток, скоротити витрати та прискорити інноваційні процеси в організації [41].

Мета управління талантами – цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств [42].

Концепція «Управління талантами» є найбільш сучасною та прогресивною концепцією в еволюції поглядів на управління персоналом. Вона виходить за рамки

розгляду працівників як просто «ресурсів» чи навіть «капіталу», акцентуючи увагу на унікальності кожного працівника та його індивідуальних талантах і здібностях. В рамках цієї концепції, талант розглядається як вроджена або набута здатність людини до видатних досягнень в певній сфері діяльності, а управління талантами – як система процесів, спрямованих на виявлення, залучення, розвиток, мотивацію та утримання талановитих працівників, що є ключовими для успіху організації в конкурентному середовищі.

Ключовими характеристиками концепції «Управління талантами» є:

- індивідуалізація: концепція «Управління талантами» виходить з принципу унікальності кожного працівника та необхідності індивідуального підходу до управління його кар'єрою, розвитком та мотивацією. Стандартизовані підходи до управління персоналом відходять на другий план, змінюючись персоналізованими програмами та рішеннями;
- фокус на сильні сторони: управління талантами зосереджується на виявленні та розвитку сильних сторін працівників, їхніх унікальних талантів та здібностей. Замість виправлення недоліків, акцент робиться на максимальному використанні сильних сторін для досягнення видатних результатів;
- стратегічна інтегрованість: управління талантами розглядається як невід'ємна частина загальної бізнес-стратегії організації Система управління талантами розробляється у відповідності до стратегічних цілей та потреб бізнесу; спрямовуючи зусилля на залучення, розвиток та утримання талантів, необхідних для реалізації стратегії;
- довгострокова перспектива: управління талантами орієнтоване на створення стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі. Інвестиції в розвиток талантів розглядаються як довгострокова стратегія, що забезпечує організацію кадровим резервом лідерів та експертів на майбутнє;

- культура розвитку: управління талантами передбачає створення в організації культури, що сприяє розвитку, навчанню та самореалізації кожного працівника [43]. Організація стає середовищем, що заохочує розкриття талантів, підтримує інновації та створює можливості для професійного зростання.

Концепція «Управління талантами» стала особливо актуальною в сучасній глобальній економіці, що характеризується жорсткою конкуренцією за таланти, швидкими технологічними змінами та зростаючою роллю інновацій. В умовах "війни за таланти", організації, здатні ефективно управляти своїми талантами, отримують вирішальну конкурентну перевагу, забезпечуючи собі доступ до найкращих фахівців, здатність до інновацій та швидку адаптацію до змін. Саме талант — головний фактор, що визначає успіх компаній, і що здатність компанії залучати, розвивати та утримувати таланти буде головною конкурентною перевагою ще багато років [44].

Концепція «Управління талантами» є найбільш комплексною та людиноцентричною серед розглянутих концепцій управління персоналом. Вона поєднує в собі гуманістичні цінності концепції «Людські відносини» з стратегічним баченням концепції «Людський капітал», доповнюючи їх індивідуальним підходом та фокусом на сильних сторонах працівників.

Адже якщо організація вже зрозуміла для себе важливість та значення талантів у своєму середовищі, а також має достатньо ресурсів для забезпечення їм повноцінного розвитку та побудови сильної корпоративної культури, то вона акумулюватиме в себе таких працівників, використовуючи найновіші та найбільш дієві методи їх пошуку, залучення та утримання [45].

Управління талантами розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху сучасних організацій. Критикуючи концепцію «Управління талантами», іноді звертають увагу на можливу

елітарність та зосередженість на «зіркових» працівниках, недостатню увагу до розвитку «середнього» персоналу. Важливо пам'ятати, що талант є в кожній людині, і завдання управління персоналом полягає в тому, щоб виявити та розвинути таланти всіх працівників, створюючи сприятливе середовище для розкриття потенціалу кожного члена організації. В якості таланту має розглядатися кожен співробітник, якщо правильно розвивати та мотивувати його [46].

Сучасні підходи до управління талантами намагаються уникнути елітарності та забезпечити розвиток талантів на всіх рівнях організації, створюючи культуру інклюзивності та рівних можливостей для всіх.

Сучасне управління персоналом характеризується відходом від традиційних, функціонально орієнтованих моделей та переходом до більш гнучких, стратегічних та людиноцентричних підходів, що відображають актуальні виклики та тенденції бізнес-середовища. Сучасні підходи орієнтовані на максимальне розкриття потенціалу працівників, створення позитивного досвіду співробітників, використання цифрових технологій та аналітики даних для підвищення ефективності HR-функції та забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах динамічних змін. Розглянемо детальніше деякі з найбільш впливових та актуальних сучасних підходів до управління персоналом:

А) agile HR ( гнучке управління персоналом): agile HR запозичує принципи та методи з Agile-методології, яка широко використовується в розробці програмного забезпечення і застосовує їх до управління людськими ресурсами. Основна ідея цього підходу - це гнучкість, швидкість, здатність адаптуватися до змін і постійне вдосконалення процесів.

Основними принципами Agile HR вважаємо:

- гнучкість і адаптивність: HR- процеси мають бути гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін у бізнес- середовищі. Це дозволяє швидко реагувати на нові виклики, потреби бізнесу;
- клієнтоорієнтованість: HR-процеси побудовані з урахуванням потреб та очікувань клієнтів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Пріоритетом є створення цінності для клієнта на кожному етапі взаємодії з HR-функцією;
- командна співпраця: Підхід передбачає створення невеликих, самоврядних команд, які працюють над проектами з управління персоналом, що дозволяє оптимізувати процеси й швидше досягти результатів;
- ітеративність: Як і в Agile, в HR процеси мають бути циклічними. Це означає постійну оцінку та вдосконалення процесів через регулярні "спринти" та зворотний зв'язок;
- зворотний зв'язок та прозорість: Регулярний зворотний зв'язок допомагає співробітникам покращувати свої результати, а також сприяє розвитку організації в цілому;

Б) employee Experience (EX) – Досвід співробітника.

Employee Experience (EX) фокусується на забезпеченні позитивного досвіду співробітників на всіх етапах їх взаємодії з компанією, починаючи від процесу набору на роботу і закінчуючи виходом з організації. Його мета — забезпечити комфортне середовище, яке підвищує залученість і задоволеність співробітників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню плинності кадрів.

Ключові елементи Employee Experience:

- культура організації: сприятлива культура, яка підтримує розвиток співробітників, знижує стрес і покращує взаємодію всередині колективу;

- залученість: співробітники, які відчувають підтримку, мають можливість для розвитку та бачать значення своєї роботи, будуть більше залучені та мотивовані. Метою цієї технології є підвищення рівня задоволеності та зусиль співробітників, заохочення інвестицій працівників у власну продуктивність та підвищення відданості [47];

- навчання та розвиток: створення умов для постійного розвитку, навчання та кар'єрного росту;

- добробут і благополуччя: здоров'я і благополуччя співробітників, що включає як фізичний, так і психологічний добробут, є важливою складовою частиною ЕХ. Цей підхід допомагає побудувати довгострокові відносини зі співробітниками і забезпечити їх ефективну роботу;

В) data-driven HR (HR на основі даних) означає використання даних для прийняття рішень щодо управління персоналом. У цьому підході увага зосереджена на зборі, аналізі та використанні даних про співробітників для оптимізації HR-процесів.

Основні аспекти Data-driven HR:

- збір та аналіз даних: організації використовують різноманітні джерела даних, такі як системи управління талантами, опитування, результати оцінки, щоб отримати інформацію про співробітників і їхню продуктивність;

- персоналізація: використання аналізу даних для персоналізації HR процесів та програм для окремих працівників або груп персоналу. Створення індивідуальних планів розвитку, персоналізованих програм мотивації та навчання, що максимально відповідають потребам, цілям та індивідуальним особливостям кожного працівника;

- прогнозування та планування: використання аналітики дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати ризики плинності кадрів та планувати навчання і розвиток;
- оцінка ефективності: Data-Driven HR дозволяє оцінювати ефективність програм управління персоналом, таких як навчання, мотиваційні програми та процеси набору;
- покращення прийняття рішень: використання даних для прийняття рішень дозволяє зменшити суб'єктивність і підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи управління персоналом у торговельних організаціях. Визначено сутність, завдання та функції управління персоналом, а також специфічні особливості управління в сфері торгівлі.

Було розглянуто основні тенденції та виклики, що постають перед торговельними організаціями в умовах динамічного ринку. Зокрема, підвищення конкуренції, зростаюча плинність кадрів, мультикультурність колективів та необхідність адаптації до технологічних змін диктують потребу в гнучкому та адаптивному управлінні персоналом.

Сутність управління полягає в ефективному використанні людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей, а завдання та функції управління персоналом охоплюють широкий спектр аспектів, які сприяють розвитку та зростанню організації. Зосередження уваги на управлінні персоналом дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити свою конкурентоспроможність.

Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє організаціям створювати сильні команди, залучати талановитих працівників і забезпечувати їхню довгострокову мотивацію. Розглянуті основні концепції управління персоналом, такі як: людські ресурси, людські відносини, людський капітал, управління талантами.

Застосування цих концепцій сприяє підвищенню ефективності роботи організації та адаптації до швидких змін у середовищі. Організаційна культура, побудована на довірі, відкритості та мотивації, формує лояльність працівників, а компетентнісний підхід дозволяє фокусуватися на розвитку ключових навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії. Розуміння основних концепцій та сучасних підходів є необхідним для ефективного управління персоналом в сучасних організаціях. Кожна концепція та підхід має свої переваги та обмеження, і вибір оптимального підходу залежить від конкретних цілей, стратегії, культури та контексту організації. Сучасна практика управління персоналом часто поєднує різні концепції та підходи, створюючи гібридні моделі, що найкраще відповідають потребам та викликам конкретного бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

#### 2.1 Організаційна структура та характеристика підприємства

ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» є частиною міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування, яка надає свої послуги в Україні з 1997 року. Мережа ресторану McDonald's займає провідні позиції на ринку швидкого харчування завдяки високій якості обслуговування, широкому асортименту страв та постійним інноваціям в обслуговуванні клієнтів.

Компанія «Макдональдз Юкрейн ЛТД» є одним з найбільших іноземних інвесторів на території України. Основна інформація про підприємство ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Основна інформація про підприємство ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»

Повна назва	Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
Назва англійською мовою	McDonald's Ukraine LTD
Скорочена назва	ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»
Основний вид діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Юридична адреса	02140, Україна, місто Київ, вулиця Гришка, будинок, 7
Дата заснування	05.12.1995
Директор	Бадрітдінова Юлія Іванівна
Основний вид діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Вебсайт	<a href="http://www.mcdonalds.ua">www.mcdonalds.ua</a>

Джерело: складено автором на основі [48]

Компанія інвестувала понад 225 мільйонів доларів у розвиток своєї мережі та інфраструктури країни.

Основною метою діяльності компанії в Україні є забезпечення високих стандартів якості, оперативності та безпеки, що є невід'ємною частиною корпоративної культури McDonald's. Підприємство забезпечує своїх працівників можливостями для професійного росту та розвитку, що стимулює ефективність роботи. Як і у всіх підрозділів міжнародної компанії, організаційна структура ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» є ієрархічною, чітко структурованою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» включає кілька основних рівнів управління, зокрема:

- корпоративний рівень управління - на ньому приймаються ключові рішення щодо стратегії розвитку, фінансування, інвестицій, а також вектору розвитку бренду в Україні;
- функціональний рівень управління – включає департаменти та підрозділи, які відповідають за конкретні функції, такі як маркетинг, фінанси, управління персоналом, юридичні питання тощо;
- операційний рівень управління – це найближчий рівень до кінцевих споживачів, на якому здійснюється безпосереднє управління ресторанами та їх операціями.

Операційний рівень включає менеджерів ресторанів, команду обслуговування та інші функції, що забезпечують безперебійну роботу ресторану.

Структура підприємства орієнтована на забезпечення ефективного менеджменту та гнучкості в прийнятті рішень для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. На кожному рівні організації визначені чіткі функціональні обов'язки та відповідальність (рис. 2.1).

Розглянемо організаційну структуру підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»:

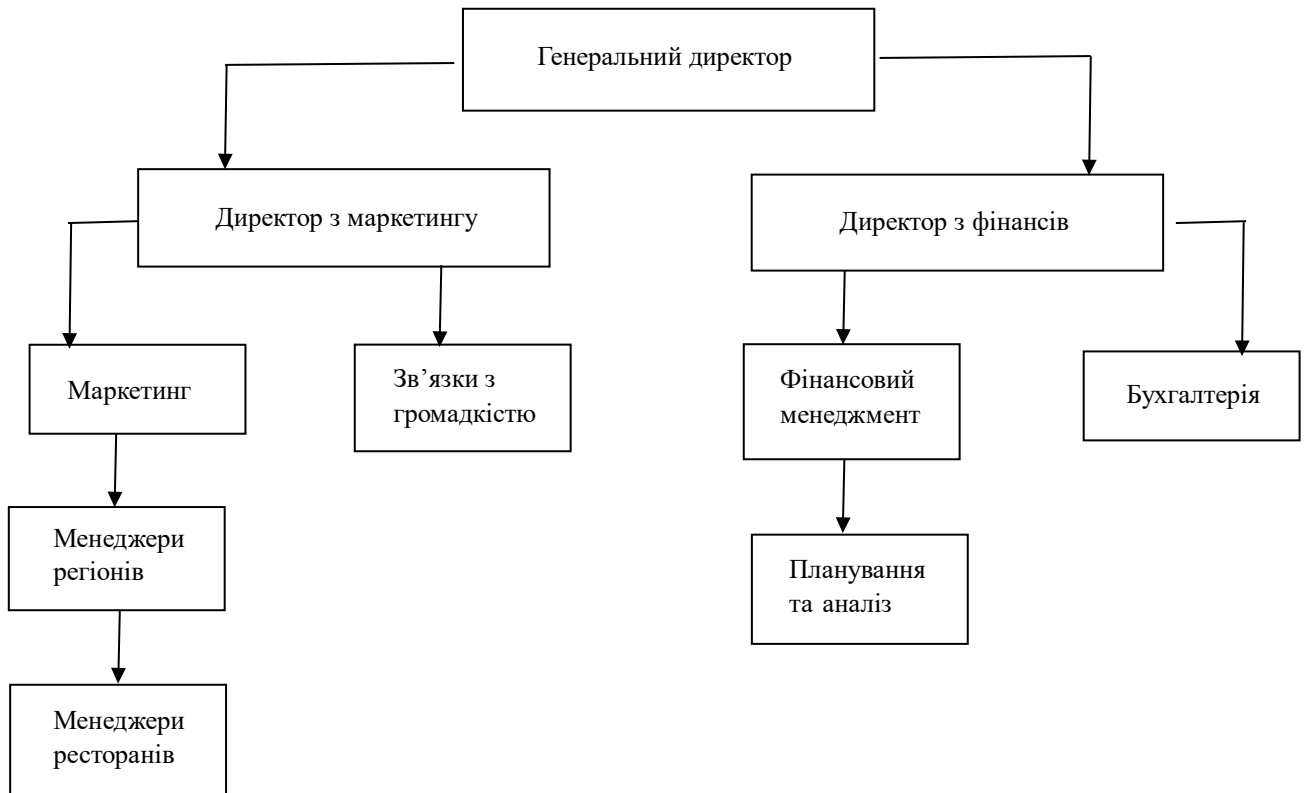


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [49]

Ця схема відображає основні рівні управління в підприємстві та їх основні функції. Найвищий рівень – це генеральний директор, який очолює компанію та відповідає за загальне управління компанією в Україні. Відповідає за стратегічне управління, прийняття ключових рішень і загальну ефективність бізнесу. Функціональні директори, які керують окремими напрямками діяльності компанії, такими як маркетинг, фінанси, операційна діяльність тощо. Кожен з напрямків має свою підструктуру для детальної реалізації завдань.

#### Функціональні департаменти:

- маркетинг: відповідає за розробку та реалізацію маркетингових стратегій, просування бренду, організацію рекламних кампаній та взаємодію з клієнтами;
- операційний департамент: займається управлінням ресторанів, контролем якості обслуговування, оптимізацією процесів та забезпеченням дотримання стандартів компанії;
- фінансовий департамент: відповідає за фінансове планування, ведення бухгалтерського обліку, управління бюджетом та аналіз фінансових показників;
- HR-відділ: займається управлінням людськими ресурсами, включаючи набір, навчання, розвиток і мотивацію персоналу;
- ресторани: кожен ресторан має свою команду управління, яка складається з менеджера ресторану, його заступників та персоналу. Це забезпечує ефективне управління на місцях та високу якість обслуговування.

ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» є одним з лідерів ринку швидкого харчування в Україні. Основні характеристики підприємства включають:

- асортимент продукції: компанія пропонує різноманітне меню, включаючи бургери, салати, десерти, напої та сезонні пропозиції. ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» постійно оновлює асортимент, враховуючи смаки та вподобання клієнтів;
- якість та стандарти: ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» дотримується високих стандартів якості продуктів та обслуговування, що підтверджується міжнародними сертифікатами. Компанія використовує лише сертифіковані інгредієнти та проводить регулярний контроль якості;
- соціальна відповідальність: ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» активно реалізує програми соціальної відповідальності, зокрема, підтримує ініціативи в галузі екології, здорового харчування та соціальної допомоги;

- інновації: компанія впроваджує новітні технології, такі як мобільні додатки для замовлень, системи самообслуговування та безготівкові розрахунки, що підвищує зручність для клієнтів.

Щоб отримати уявлення про економічне становище підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», важливо проаналізувати ключові фінансові показники з її фінансових звітів. У табл. 2.2 представлено аналіз динаміки прибутковості компанії протягом 2021-2023 років, що дозволяє відслідкувати зміни у фінансових результатах діяльності підприємства за зазначений період.

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансових результатів підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення тис. грн		Відносне відхилення,%	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Чистий дохід від реалізації продукції	11093306	3262791	12946955	(7830515)	9684164	-70,6	296,8
Собівартість реалізованої продукції	4837489	1599708	5838987	(3237781)	4239279	-66,9	265
Валовий прибуток	6 255 817	1 663 083	7 107 968	(4592734)	5444885	-73,4	327,4
Інші операційні доходи	67 856	304 893	29 154	237037	(275739)	349,3	-90,4
Адміністративні витрати	509 315	539 029	627 683	29714	88654	5,8	16,4
Витрати на збут	4 439 368	3 057 182	5 239 121	(1382186)	2181939	-31,1	71,3
Інші операційні витрати	69 143	242 948	60 933	173805	(182015)	251,4	-74,9
Прибуток	1 305 847	-	1 209 385	(1305847)	1209385	-100	-
Збиток	-	1 871 183	-	1871183	(1871183)	-	-
Інші фін. доходи	30 614	703	33 468	(29911)	32765	-97,7	4661
Фінансові витрати	63 588	103 026	90 436	39438	(12590)	62	-12,2
Інші витрати	52 945	126 233	59 620	73288	(66613)	138,4	-52,8

Продовження табл. 2.2

Прибуток	1 219 928	-	1 095140	(1219928)	1095140	-100	-
Збиток		(2 099 739)		(2099739)	2099739	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	208 542	11 879	196 488	(196663)	184609	-	-
Прибуток	1 011 386	-	1 291 628	(1011386)	1291628	-100	-
Збиток	-	(2087860)	-	(2087860)	2087860	-	-
Витрати на 1 грн виручки	0,89	1,74	0,92				
Рентабельність діяльності	11,7%	-57,35%	9,34%				
Рентабельність продукції	129,3%	104%	121,7%				

Джерело: складено автором на основі [50, 51, 52]

На основі наведених фінансових результатів роботи McDonald's за 2021-2023 роки чистий дохід від реалізації продукції:

- у 2023 році компанія продемонструвала значний зріст чистого доходу до 12 946 955 тисяч гривень, що свідчить про відновлення бізнесу після закриття у 2022 році, коли дохід склав лише 3 262 791 тисячу гривень;
- чистий дохід у 2021 році становив 11 093 306 тисяч гривень, що вказує на те, що до війни дохід був значним, що є нормою для повноцінної роботи компанії;
- собівартість у 2023 році зросла до 5 838 987 тисяч гривень, що є значним збільшенням у порівнянні з 2022 роком (1 599 708 тисяч гривень). Це свідчить про зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції.

У 2021 році собівартість становила 4 837 489 тисяч гривень. Таким чином, зростання собівартості у 2023 році було пов'язане з інфляційними процесами та підвищенням витрат.

Аналіз валового прибутку показує:

- валовий прибуток у 2023 році становив 7 107 968 тисяч гривень, що свідчить про позитивну динаміку порівняно з 2022 роком (1 663 083 тисяч гривень)

та 2021 роком (6 255 817 тисяч гривень). Це вказує на відновлення рентабельності бізнесу після важкого 2022 року, коли компанія зазнала збитків.

Аналіз операційних витрат показує:

- адміністративні витрати зросли до 627 683 тисяч гривень у 2023 році, що свідчить про зростання витрат на управлінські функції;
- витрати на збут у 2023 році також зросли до 5 239 121 тисяч гривень, що було пов'язано з активізацією маркетингових заходів для відновлення позицій на ринку.

Аналіз фінансового результату від операційної діяльності показує:

- у 2023 році компанія отримала прибуток у розмірі 1 209 385 тисяч гривень, що є значним покращенням в порівнянні з 2022 роком, коли були зафіксовані збитки у розмірі 1 871 183 тисяч гривень. (наслідки закриття бізнесу та військової ситуації);
- у 2021 році компанія отримала прибуток у 1 219 928 тисяч гривень.

Що характеризує стабільну ситуацію в умовах нормального функціонування.

Аналіз чистого фінансового результату показує:

- чистий прибуток у 2023 році становив 1 291 628 тисяч гривень, що свідчить про успішне відновлення компанії. У 2022 році компанія зазнала значних збитків (2 087 860 тисяч гривень), що пов'язано з закриттям закладів і викликаними війною обставинами;
- у 2021 році чистий прибуток становив 1 011 386 тисяч гривень, що також підтверджує позитивну динаміку у 2023 році.

Фінансові результати McDonald's за 2021-2023 роки демонструють значне відновлення компанії після важких умов, пов'язаних з початком війни в Україні. Аналізуючи ліквідність підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» за допомогою коефіцієнтного аналізу (табл. 2.3), можна виявити ключові аспекти стабільності підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»  
(2021-2023 роки)**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення тис.грн		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022- 2023	2021-2022	2022-2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,78	2,08	2,05	0,30	-0,3	16,85%	-1,44%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,62	1,82	1,91	0,20	0,09	12,35%	4,95%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,97	1,39	1,55	0,42	0,16	43,30%	11,51%
Чистий оборотний капітал	393457	388449	870966	-5008	482517	-1,27%	124,15 %

Джерело: складено автором на основі [53, 54]

Ця таблиця дозволяє зробити ряд висновків щодо фінансового стану компанії та її здатності виконувати короткострокові зобов'язання:

А) коефіцієнт загальної ліквідності: у 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 2,08, що перевищує норму 1,78. Це свідчить про поліпшення фінансової стійкості підприємства. Однак у 2023 році коефіцієнт знизився до 2,05, що вказує на незначне зниження ліквідності, проте все ще залишається на прийнятному рівні;

Б) коефіцієнт поточної ліквідності: аналогічно, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,62 у 2021 році до 1,82 у 2022 році, що свідчить про покращення в управлінні короткостроковими активами та зобов'язаннями. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності досяг 1,91, що вказує на продовження позитивних тенденцій у фінансовій стабільності підприємства;

В) коефіцієнт абсолютної ліквідності: значний приріст коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,97 до 1,39 у 2022 році вказує на те, що підприємство має достатньо ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. У 2023 році коефіцієнт зріс до 1,55, що свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства;

Г) чистий оборотний капітал: чистий оборотний капітал у 2021 році складав 393 457 тис. грн, у 2022 році знизився до 388 449 тис. грн, але у 2023 році різко зріс до 870 966 тис. грн. Це свідчить про значне покращення фінансової ситуації компанії, що дозволяє їй більш ефективно управляти своїми активами та зобов'язаннями.

Загалом, аналіз показників ліквідності ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку у фінансовій стійкості підприємства. Зростання всіх ключових показників ліквідності вказує на поліпшення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Хоча у 2022 році спостерігалось незначне зниження в окремих показниках, в цілому підприємство продемонструвало міцну фінансову позицію, що дозволяє йому ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах і забезпечувати стабільність у майбутньому.

Наступним важливим кроком буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.4). SWOT-аналіз надає можливість встановити зв'язки між сильними сторонами та слабкими, можливостями та загрозами підприємства, які в подальшому можуть бути використані для виявлення ризиків [55].

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визнаний бренд: McDonald's є одним з найбільш в пізнаваних брендів. У світі, що забезпечує високу лояльність споживачів;</li> <li>- широка мережа ресторанів: наявність численних ресторанів по всій Україні забезпечує легкий доступ до продукції та збільшує обсяги продажів;</li> <li>- стабільна якість продукції: компанія дотримується високих стандартів якості, що підвищує довіру споживачів;</li> <li>- сильна система постачання: налагоджені канали постачання забезпечують своєчасне надходження свіжих інгредієнтів;</li> <li>- сильна маркетингова стратегія: великі інвестиції в рекламу та маркетинг сприяють формуванню лояльності серед клієнтів.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока конкурентність з боку інших мереж швидкого харчування;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- залежність цін продукції від цін постачальників;</li> <li>- ресторани присутні не в усіх областях України;</li> <li>- цінова політика: продукти «Макдональдс» можуть здатися дорогими порівняно з локальними закладами швидкого харчування;</li> <li>- емоційне сприйняття: хоча «Макдональдс» є популярним брендом, в Україні є споживачі, які віддають перевагу місцевим, більш натуральним продуктам, оскільки вони мають стереотипи про "швидке харчування" як про нездорову їжу.</li> </ul>
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відкриття в менших містах: розвиток мережі в містах з меншою щільністю конкурентів може стати важливим напрямком для росту;</li> <li>- розширення асортименту: запровадження нових продуктів, які відповідають сучасним трендам, може залучити нових клієнтів;</li> <li>- цифровізація: використання технологій для покращення обслуговування клієнтів, таких як мобільні додатки та онлайн-замовлення;</li> <li>- екологічні ініціативи: впровадження сталих практик і зменшення впливу на навколишнє середовище можуть підвищити імідж бренду;</li> <li>- розвиток доставки: Розширення послуг з доставки їжі може залучити нову аудиторію.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна нестабільність: кризи, зміни в економічній ситуації можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів;</li> <li>- зміни в законодавстві: посилення норм регулювання в галузі харчування може вимагати додаткових витрат на адаптацію;</li> <li>- конкуренція з боку локальних брендів: зростання популярності місцевих закладів швидкого харчування може загрожувати позиціям McDonald's;</li> <li>- соціальні зміни: Зміни в споживчих вподобаннях можуть призвести до зменшення попиту на традиційні продукти швидкого харчування;</li> <li>- зміна цін постачальниками.</li> </ul>

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» демонструє баланс між сильними сторонами та можливостями, а також слабкими сторонами і загрозами. Сильні брендові позиції та стабільна якість продукції створюють основу для подальшого розвитку компанії. Однак, підприємству необхідно бути готовим до викликів, пов'язаних зі змінами в споживчих вподобаннях та економічних умовах.

## **2.2 Оцінка системи управління персоналом: сильні та слабкі сторони**

Загальна характеристика системи управління персоналом в компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Система управління персоналом (СУП) в компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» орієнтована на забезпечення високих стандартів обслуговування та ефективної роботи підприємства в умовах конкурентного ринку. Основними завданнями СУП є підбір, навчання, мотивація, оцінка та розвиток персоналу, що складається з різноманітних категорій працівників: від касирів та кухарів до менеджерів та керівників на різних рівнях. Компанія активно впроваджує сучасні методи та інструменти управління персоналом, включаючи програми навчання та розвитку, систему мотивації, адаптацію нових співробітників, а також створення сприятливого корпоративного клімату. Усі процеси в системі управління персоналом спрямовані на підтримку високої продуктивності праці, задоволеність клієнтів та збереження високого рівня бренду. Головною рушійною силою підприємства є його персонал, тому в табл. 2.5 проаналізуємо кількісний склад працівників.

Як видно з табл. 2.5, основу персоналу ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» традиційно складає молодь віком 18-25 років, що пов'язано з гнучкістю графіку, можливістю поєднувати роботу з навчанням та сприйняттям роботи як стартової. Гендерна структура є відносно збалансованою, з невеликою перевагою жінок. Варто

відзначити можливе незначне зменшення частки чоловіків працездатного віку у 2022-2024 роках через мобілізацію та міграцію, що могло бути частково компенсовано залученням жінок та працівників старших вікових груп на певні позиції.

Таблиця 2.5

**Гендерна та вікова структура персоналу компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022- 2023	2021-2022	2022-2023
Гендерна структура:							
Жінки	5500	5212	5576	-288	364	- 5,24	7,0
Чоловіки	4320	3774	4038	- 546	264	- 12,6	6,98
Вікова структура:							
18-25 років	6480	5481	6057	- 999	576	- 15,4	10,5
26-35 років	1870	1977	2018	107	41	5,7	2,07
36-45 років	985	1078	1057	93	- 21	9,4	- 1,95
Понад 45 р	485	450	482	- 35	32	- 7,2	7,1
Всього	9820	8986	9614				

Джерело: складено автором на основі галузевих даних.

Співробітники компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» можуть приймати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах та претендувати на кар'єрний ріст. Для підприємства важливо, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистого зростання. Проведемо в табл. 2.6 характеристику персоналу за освітньою структурою.

Табл. 2.6 підтверджує, що значна частина персоналу (близько 40%) – це студенти, які здобувають вищу освіту. Це визначає специфіку мотивації, потреби у гнучкому графіку та частково пояснює високу плинність кадрів. Частка працівників з повною вищою освітою є меншою і концентрується переважно на управлінських позиціях. Тепер розглянемо детальніше основні компоненти структури управління персоналом (СУП).

Таблиця 2.6

### Характеристика персоналу за освітньою структурою

Ступінь освіти	2021р Кількість осіб	2022 р. Кількість осіб	2023 р Кількість осіб	Примітки
Середня освіта	2947	2696	2884	Часто це перше місце роботи після школи. Працюють касирами, працівниками лінії роздачі, прибиральниками.
Спеціальна проф. підготовка робітників (ПТУ)	1473	1348	1442	Кухарі, технічний персонал, старші зміни.
Неповна вища/Базова вища освіта	3930	3594	3846	Студенти денної та заочної форм навчання, які поєднують роботу з навчанням: працівники залу, адміністратори, старші касири, менеджери змін.
Повна освіта вища	1470	1348	1442	Переважно менеджери, директори ресторанів, офісні працівники (HR, маркетинг, фінанси, логістика)
Разом	9820	8986	9614	

Джерело: складено автором на основі галузевих даних

Сильні сторони системи управління персоналом в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»:

А) розвинена система відбору та адаптації персоналу. Одна з основних переваг СУП в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» - це чітка та ефективна система підбору та адаптації персоналу:

- масовість та ефективність рекрутингу: Компанія має відпрацьовані механізми для залучення великої кількості кандидатів, переважно молоді та студентів, на початкові позиції . Використовуються сучасні канали комунікації та онлан-інструменти;

- чіткі критерії відбору: Стандартизовані процедури співбесід дозволяють швидко оцінювати відповідність кандидатів базовим вимогам (комунікабельність, відповідальність, здатність працювати в команді);

- структурована програма адаптації: Нові співробітники проходять обов'язкове навчання ("Welcome meeting", інструктажі на робочому місці), що сприяє швидкому включенню в роботу;

Б) програми навчання та розвитку:

- системний підхід до навчання: ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» відомий своїми структурованими програмами навчання для всіх рівнів посад, від члена бригади ресторану до менеджера. Існують чіткі стандарти виконання операцій;

- розвиток управлінських навичок: Компанія активно інвестує у підготовку менеджерського складу, часто просуваючи співробітників зсередини. Існують спеціалізовані тренінги та програми розвитку (наприклад, аналоги "Hamburger University" на локальному рівні);

- навчання цифровим інструментам: Впровадження нових технологій (мобільний додаток, термінали самообслуговування) супроводжується відповідним навчанням персоналу.

Приклади програм навчання наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Приклади програм навчання в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»

Категорія персоналу	Орієнтовані напрямки навчання
Члени бригади ресторану	Стандарти обслуговування, безпека харчових продуктів, робота з касою та обладнанням, командна робота
Менеджери зміни	Управління зміною, контроль якості, вирішення конфліктних ситуацій, базові HR- функції ( графіки, мотивація)
Директори ресторанів	Операційний менеджмент, фінансові показники, управління персоналом (підбір, оцінка, розвиток), маркетинг на локалоному рівні.
Офісні працівники	Спеціалізоване навчання відповідно до функції (HR, маркетинг, фінанси)

*Джерело: складено автором.*

В компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» розроблено багаторівневу систему мотивації та заохочення працівників:

- прозора система оплати праці: Заробітна плата зазвичай прив'язана до кількості відпрацьованих годин, існують доплати за роботу у вечірній/нічний час, у святкові дні. Система часто є зрозумілою для працівників;
- нематеріальна мотивація: Можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік (особливо для студентів), програми визнання кращих співробітників ("Працівник місяця"), корпоративні заходи;
- соціальний пакет: Офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні, подекуди медичне страхування (залежно від посади та стажу);
- підтримка під час кризи (2022-2024): Компанія здійснювала виплати співробітникам під час тимчасового закриття ресторанів після повномасштабного

вторгнення, надавала гуманітарну допомогу, що позитивно вплинуло на лояльність частини персоналу;

В) оцінка персоналу та кар'єрний розвиток:

- чіткі критерії оцінки: Ефективність роботи співробітників (особливо на лінійних позиціях) оцінюється на основі дотримання стандартів, швидкості та якості обслуговування;

- прозора система кар'єрного зростання: ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» декларує можливість зростання від члена бригади до директора ресторану та вище. Багато керівників вирости всередині компанії [50];

- регулярний зворотний зв'язок: Передбачені періодичні зустрічі менеджерів з підлеглими для обговорення результатів роботи та планів розвитку (хоча реалізація залежить від конкретного керівника);

Г) корпоративна культура та умови праці:

- командний дух: Робота пліч-о-пліч у динамічному середовищі часто сприяє формуванню дружніх стосунків у колективі;

- дотримання стандартів безпеки: Компанія приділяє значну увагу безпеці праці та харчовій безпеці, що стало особливо актуальним під час воєнного стану (облаштування укриттів, протоколи дій під час повітряних тривог);

- ексклюзивність та різноманітність: ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» декларує політику рівних можливостей при працевлаштуванні;

Слабкі сторони управління персоналом в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»:

- одна з основних проблем, з якими стикаються працівники ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», це обмежені можливості для кар'єрного росту, особливо на низьких рівнях ієрархії. Більшість працівників розпочинають свою кар'єру з позицій, які не забезпечують їм достатньо широких перспектив для швидкого підвищення. Це може призвести до низької мотивації і залишити багато талантів без можливості проявити себе на вищих посадах;

- вузька спеціалізація навчання: На початкових позиціях навчання часто сфокусоване на конкретних операційних процедурах, що може обмежувати розвиток більш універсальних навичок.

Залежність якості навчання від конкретного менеджера/інструктора: незважаючи на стандарти, людський фактор може впливати на ефективність передачі знань та навичок на місцях;

- рівень заробітної плати: На початкових позиціях заробітна плата часто сприймається як невисока, особливо з огляду на інтенсивність праці та порівняно з іншими галузями. Це є однією з основних причин плинності кадрів. Обмежені можливості для значного фінансового зростання на лінійних позиціях: Кар'єрне зростання є основним шляхом до підвищення доходу, але не всі працівники до нього прагнуть або мають можливість;

- висока плинність кадрів Високий рівень плинності кадрів є ще однією проблемою для компанії. Це може бути наслідком низького рівня стабільності на робочому місці, а також відсутності довгострокових кар'єрних перспектив для багатьох працівників. Плинність кадрів створює додаткові витрати на підбір і навчання нових співробітників, а також негативно впливає на загальну продуктивність;

- нестача досвідчених кадрів: Компанія часто покладається на молодих працівників, що може призводити до нестачі досвідчених кадрів у керівництві. Це може вплинути на якість обслуговування та управлінські рішення;

- сприйняття роботи як тимчасової: Багато молодих співробітників не розглядають McDonald's як місце для довгострокової кар'єри, що знижує їхню мотивацію до розвитку всередині компанії;

- висока інтенсивність та стресовість роботи: Робота у "години пік", необхідність швидко обслуговувати велику кількість клієнтів призводять до значного фізичного та емоційного навантаження;

- не завжди ефективна система зворотнього зв'язку. Хоча ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» активно працює над поліпшенням корпоративної культури, система зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками на різних рівнях не завжди є оптимальною. Працівники іноді відчують брак можливості для висловлення своїх думок щодо процесів або умов праці, що може впливати на їх задоволеність роботою та рівень мотивації.

### **2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»**

Ефективність використання трудових ресурсів є одним із основних чинників, які впливають на загальну продуктивність підприємства та його конкурентоспроможність. У сучасних умовах бізнес-середовище вимагає до швидкості, якості обслуговування та інновацій, що потребує особливої уваги до управління персоналом. Відомий міжнародний бренд «McDonald's», який працює в Україні, забезпечує високий рівень обслуговування завдяки ефективному використанню своїх трудових ресурсів. Однак для досягнення максимальних результатів підприємство повинно постійно аналізувати і оптимізувати цей процес.

Основні показники ефективності використання трудових ресурсів.

Для аналізу ефективності використання трудових ресурсів у ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», використовуємо такі показники:

Продуктивність праці: розраховується як відношення чистого доходу до середньої чисельності працівників (формула 2.1):

$$П = д : Ч \quad (2.1)$$

де П – продуктивність праці (тис. грн /особу)

д – чистий дохід від реалізації (тис. грн)

Ч – кількість працівників, залучених до виробництва

2021 рік:  $11\,093\,306 : 9\,820 = 1\,129,7$  (тис.грн /особу)

2022 рік:  $3\,262\,791 : 8\,986 = 363,1$  (тис.грн /особу)

2023 рік:  $12\,946\,955 : 9\,614 = 1\,346,58$  (тис.грн /особу)

Продуктивність праці на підприємстві зазнала значних коливань. Продуктивність праці у 2022 році суттєво знизилась через війну та закриття ресторанів. У цьому році спостерігалось різке падіння продуктивності через зниження чистого доходу, що може свідчити про зменшення обсягів продажу або зниження ефективності. Однак у 2023 році продуктивність знову зросла, що вказує на відновленні діяльності підприємства та покращення фінансових результатів.

Це може бути результатом:

- впровадженням новітніх технологій, таких як автоматизація процесів замовлення;
- підвищення кваліфікації працівників через регулярні тренінги та програми навчання;
- оптимізації внутрішніх процесів, що дозволяє скоротити час обслуговування клієнтів.

Продуктивність праці також залежить від обсягу реалізації продукції. Зростання чистого доходу від реалізації у 2023 році вказує на те, що компанія змогла ефективно використовувати свої трудові ресурси для збільшення обсягів продажів.

Для глибшого аналізу використаємо низку коефіцієнтів, що характеризують ефективність управління трудовими ресурсами. Зокрема, розглянемо коефіцієнт плинності кадрів (Кпк), який розраховується за формулою (2.2):

$$Кпк = ( Кзв / Чср ) \times 100\%. \quad (2.2)$$

де Кпк – коефіцієнт плинності кадрів

Кзв - кількість звільнених працівників за рік

Чср - середньооблікова чисельність персоналу

В 2023 році звільнено за власним бажанням 2 194 особи. Середньооблікова чисельність 9 194 особи

$$Кпк = ( 2\ 194 / 9\ 614 ) \times 100\% = 22,82\%$$

Коефіцієнт плинності кадрів на рівні майже 23% доволі висткий і вказує на досить високий рівень звільнень. Це може свідчити про невдоволення працівників умовами праці, ймовірно втому або недостатню мотивацію.

За оцінками у в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» плинність персоналу першої лінії (кухня, каса) може становити 70% щороку. Це створює значне навантаження на HR-служби, оскільки постійно виникає потреба у наборі, навчанні та адаптації нових працівників.

Хоча компанія пропонує конкурентоспроможні заробітні плати та пільги, багато молодих працівників залишають компанію після короткого терміну роботи.

Це може бути пов'язано з:

- відсутністю можливостей для кар'єрного зростання;
- змінами в життєвих пріоритетах молодих спеціалістів;

- високими вимогами до швидкості та якості обслуговування.

Для зменшення плинності кадрів важливо впроваджувати програми розвитку кар'єри та покращення робочих умов.

Іншим важливим показником є коефіцієнт стабільності кадрів (Кск), який визначає частку персоналу, що працює тривалий час, за формулою (2.3):

$$Кск = ( Ч_{пост} / Ч_{ср} ) \times 100\% \quad (2.3)$$

де Кск - коефіцієнт стабільності кадрів;

Ч<sub>пост</sub> – кількість працівників, які працюють понад рік;

В 2023 році пропрацювала повний рік 4 981 особа.

Середньооблікова чисельність 9 614 осіб.

$$Кск = ( 4\,981 / 9\,614 ) \times 100\% = 51,81\%$$

Лише близько половини персоналу залишається в команді понад рік. Це може вказувати на недостатню лояльність або високий рівень початкового відтоку нових працівників. Це свідчить про важливість формування кадрового резерву та внутрішнього зростання, на що компанія робить акцент через корпоративне навчання.

Ще одним критичним індикатором є коефіцієнт використання робочого часу (Кврч) який розраховується за формулою (2.4):

$$Кврч = ( Фф / Фп ) \times 100\% \quad (2.4)$$

де Кврч - коефіцієнт використання робочого часу;

Фф – фактичний фонд робочого часу;

Фп - плановий фонд.

В 2023 році фактично відпрацьовано 15 110,9 тис. людино-годин. Плановий фонд робочого часу 16 728,8 тис. людино-годин:

$$\text{Кврч} = (15\,110,9 / 16\,728,8) \times 100\% = 90,35\%$$

Коефіцієнт використання робочого часу на рівні 90,35% свідчить про високу ефективність використання робочого часу. Це означає, що підприємство вміє організовувати робочий процес і використовувати ресурси максимально ефективно. Високий показник Кврч є позитивним фактором для підвищення загальної продуктивності праці та рентабельності підприємства.

ПІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» застосовує гнучкі графіки, що дозволяє коригувати години роботи в залежності від завантаження закладу. Це підвищує ефективність використання часу, але водночас ускладнює прогнозування витрат. Високий Кврч свідчить про ефективну організацію змін та уникнення простоїв персоналу.

Аналіз фонду оплати праці дає змогу оцінити матеріальне стимулювання працівників. У McDonald's оплата праці складається з фіксованої погодинної ставки, надбавок за вечірні/нічні зміни, бонусів за швидкість і якість обслуговування. Після випробувального терміну (2 місяці) зарплата в компанії ПІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» підвищується на 20%. Наступне підвищення залежить від якості роботи та цілоспрямованості працівника.

У 2023 році середній рівень оплати праці становив близько 70–90 грн/год залежно від міста. Загальні витрати на мотивацію персоналу в 2023 році склали 193,730 тис. грн. Порівняно з конкурентами у сфері фаст-фуду (наприклад, KFC чи

Sushi Master), McDonald's забезпечує дещо вищий рівень оплати, особливо з урахуванням системи бонусів і кар'єрного росту.

Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від рівня залученості персоналу. У ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» цей показник оцінюється через внутрішні опитування задоволеності працівників, які охоплюють такі аспекти, як:

- задоволення умовами праці;
- ставлення до керівництва;
- відчуття цінності власного внеску;
- можливості професійного розвитку.

За результатами внутрішнього опитування у 2023 році, близько 74% працівників оцінили свій рівень задоволення роботою як "високий" або "помірно високий". Це свідчить про позитивну корпоративну культуру та ефективну роботу HR-служби. Водночас, 26% працівників виказали незадоволення графіком роботи, особливо щодо нестабільності змін або необхідності працювати у вихідні.

ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» активно впроваджує ініціативи щодо покращення мікроклімату в колективі, зокрема:

- організацію корпоративних заходів;
- створення системи внутрішнього визнання ( нагороди за досягнення);
- розвиток платформи зворотного зв'язку;
- продуктивність на одного працівника в розрізі посад.

Оцінка ефективності також передбачає порівняння продуктивності в розрізі посад:

Працівники фронт-офісу (каси, видача замовлень) мають вищу динаміку обслуговування, що безпосередньо впливає на швидкість обігу клієнтів.

Працівники бек-офісу (кухня, постачання) забезпечують стабільність процесів, але їх вплив опосередкований.

На основі внутрішніх норм, один працівник ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» у години пікового навантаження обслуговує в середньому 12–15 клієнтів на годину, що вважається високим показником у сфері швидкого харчування. Це стало можливим завдяки ефективному розподілу функцій, системі наставництва та автоматизації частини процесів.

Витрати на одного працівника включають не лише заробітну плату:

- витрати на навчання;
- соціальні пакети;
- витрати на уніформу, страхування;
- адміністративні витрати (HR, управління).

У 2023 році загальні витрати на одного працівника оцінювались приблизно у 175-190 тис. грн. на рік. залежно від міста. Співвідношення цих витрат до прибутку на одного працівника свідчить про достатньо високий рівень рентабельності персоналу, особливо після стабілізації роботи мережі у 2023 році.

На особливу увагу заслуговують заходи з підтримки персоналу в умовах війни. Компанія надавала працівникам допомогу з евакуації, покриття витрат на проживання, а також забезпечення безпечних умов праці (укриття, адаптація змін тощо). Це сприяло збереженню лояльності та зменшенню психологічного навантаження на колектив.

Окремо варто відзначити систему внутрішньої ротації кадрів. Компанія активно практикує переміщення працівників між різними ресторанами в межах одного міста чи області. Це дозволяє оптимально розподіляти навантаження, запобігати вигоранню та формувати універсальність навичок у персоналу. Така гнучкість є перевагою в умовах нестабільності.

Крім того, ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від цифровізації процесів. У ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» активно використовуються цифрові системи управління змінами, планування годин, комунікації між працівниками та керівниками змін. Наприклад, через мобільний додаток працівники можуть бачити розклад змін, подавати запити на заміну або відпустку, отримувати повідомлення від керівництва. Це зменшує витрати часу на координацію та покращує гнучкість у взаємодії.

Показники ефективності також залежать від географічного розміщення ресторанів. Наприклад, у великих містах, таких як Київ, Львів, Дніпро, показники завантаження працівників вищі, ніж у невеликих населених пунктах. Це зумовлено вищим потоком клієнтів, що, відповідно, впливає на інтенсивність праці, необхідністю додаткового персоналу та змін.

Компанія активно інвестує у навчання своїх працівників. Це включає:

- програми орієнтації для нових співробітників;
- тренінги з обслуговування клієнтів та управління;
- програми розвитку лідерських навичок для потенційних керівників.

Витрати на навчання призводять до збільшення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів. Компанія гарантує навчання співробітників на всіх рівнях. Нові працівники проходять безкоштовне навчання, що не в усіх організаціях.

Задоволеність працівників є важливим чинником, що впливає на ефективність використання трудових ресурсів. Регулярні опитування показують, що співробітники в цілому задоволені умовами праці, але існує потреба в покращенні комунікації між керівництвом та персоналом, а також в розширенні можливостей для кар'єрного зростання.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» показує, що компанія має значний потенціал для покращення своїх показників. Висока продуктивність праці, інвестиції в навчання, а також позитивний імідж бренду сприяють успішній діяльності. Однак, проблема плинності кадрів і відсутність можливостей для кар'єрного зростання потребують уваги. Впровадження нових програм розвитку кар'єри, покращення комунікації та зниження плинності кадрів можуть суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

## **Висновки до розділу 2**

Система управління персоналом у ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» має значні сильні сторони, які забезпечують ефективність роботи компанії та задоволеність співробітників. Проте існують і слабкі сторони, які потребують уваги і вдосконалення. Важливо, щоб компанія продовжувала розвивати свої програми навчання та мотивації, впроваджувала нові методи управління, а також звертала увагу на потреби та очікування працівників. Це дозволить покращити загальну ефективність системи управління персоналом і забезпечити стійкість компанії в умовах змінного ринку.

Успіх компанії в майбутньому залежатиме від здатності адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та стежити за конкурентами. Важливо продовжувати працювати над розширенням асортименту, впровадженням технологій та екологічних ініціатив для покращення іміджу бренду і залучення нових споживачів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» показав високий рівень організації праці, однак є

певні проблеми, які потребують уваги. Застосування сучасних методів управління персоналом, використання технологічних інновацій та постійне вдосконалення мотиваційної системи дозволяють значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів і, відповідно, продуктивність підприємства. Проте для досягнення ще кращих результатів необхідно приділяти більше уваги стабільності кадрового складу та оптимізації робочих процесів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1 Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу**

Управління персоналом є критично важливим аспектом діяльності торговельних організацій, зокрема ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Успішне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Аналіз системи управління персоналом ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», проведений у попередньому розділі, показав, що компанія має розбудовану та структуровану систему роботи з кадрами, що дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування та операційної ефективності. Станом на початок 2025 року, після вимушеної перерви через повномасштабне вторгнення, МакДональдз відновив роботу понад 100 ресторанів у різних регіонах України та забезпечує роботою понад 10 000 українців. Компанія регулярно входить до рейтингів найкращих роботодавців України, наприклад, за версією Randstad Employer Brand Research та рейтингів журналу "Forbes Україна". Це свідчить про системний підхід до HR, однак завжди існують можливості для удосконалення, особливо в умовах динамічного ринку праці та викликів воєнного часу.

Як було зазначено в розділі 1, ефективна система мотивації є ключовим елементом управління персоналом, особливо у сфері торгівлі, де від залученості та

ентузіазму співробітників безпосередньо залежить якість обслуговування клієнтів та фінансові результати.

ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» використовує комбінацію матеріальних нематеріальних стимулів, орієнтованих насамперед на залучення та утримання працівників закладів (членів бригади ресторану) та менеджерського складу [54].

Враховуючи існуючі практики на підприємстві, пропонується розробка напрямів їх посилення.

В напрямі матеріальної мотивації пропонуються наступне:

- оплата праці: компанія пропонує погодинну оплату праці для членів бригади, що дозволяє гнучко підходити до графіку роботи, та фіксовані оклади для менеджерського складу. Рівень оплати є конкурентним на ринку праці для початкових позицій;
- премії та бонуси: існують програми преміювання, часто пов'язані з виконанням стандартів якості, швидкості обслуговування та чистоти (QSC&V - Quality, Service, Cleanliness & Value), а також потенційні бонуси для менеджерів за досягнення фінансових показників ресторану;
- пільги: стандартний пакет включає офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні. Також пропонуються безкоштовні обіди під час зміни та уніформа.

Враховуючи високу плинність серед нових працівників та сприйняття зарплати як невисокої (слабка сторона з розділу 2.2.), доцільно провести аналіз ринку праці в регіонах присутності та розглянути можливість незначного підвищення стартової погодинної оплати або запровадження швидких переглядів ставки після успішного проходження випробувального терміну та первинного навчання. Це може підвищити привабливість компанії для кандидатів та знизити ранню плинність.

Пропонується впровадити більш гнучку схему бонусів: зробити систему бонусів для членів бригади ще більш прозорою, можливо, з візуалізацією прогресу досягнення цілей (наприклад, через внутрішні інформаційні панелі).

Пропонується ввести бонуси за лояльність, для цього посилити програми заохочення за тривалий стаж роботи в компанії, можливо, через додаткові дні відпустки або ювілейні премії.

Окрім існуючих доплат, необхідно розглянути впровадження короткострокових бонусів за досягнення конкретних показників (KPI), пов'язаних не лише з індивідуальними, але й з командними результатами (наприклад, швидкість обслуговування в ресторані за зміну, рейтинг задоволеності клієнтів, виконання плану продажів певних продуктів). Це посилить командний дух та орієнтацію на результат. Важливо, щоб система була прозорою та зрозумілою для кожного працівника.

Пропонується ввести премії за стаж та лояльність: для боротьби з плинністю та сприйняттям роботи як тимчасової, можна запровадити невеликі прогресивні бонуси або додаткові пільги (наприклад, додатковий день відпустки, розширене медичне страхування) для співробітників, які працюють в компанії понад певний термін (наприклад, 1 рік, 3 роки).

Нематеріальна мотивація:

- кар'єрне зростання: це один із ключових мотиваторів у МакДональдз. Компанія декларує, що значна частина менеджерів (до 80%) виросла з позиції члена бригади. Існує чітка кар'єрна драбина: член бригади -> інструктор -> менеджер зміни -> асистент директора -> директор ресторану;

- гнучкий графік: можливість працювати неповний робочий день або за гнучким графіком приваблює студентів та молодь;

- навчання та розвиток: компанія інвестує в навчання (детальніше у п. 3.2), що також є сильним мотиваційним фактором;
- визнання: існують програми типу «Працівник місяця», визнання кращих команд та ресторанів;
- корпоративна культура: акцент на командній роботі, взаємодопомозі дотриманні стандартів.

В якості пропозицій щодо удосконалення пропонується посилити програму визнання. Окрім програми «Працівник місяця», варто впровадити більш різноманітні форми визнання: подяки від керівництва за конкретні досягнення, публічне визнання успішних команд, нагородження за інноваційні пропозиції, програми реер-to-реер визнання (коли колеги можуть номінувати один одного за допомогу чи видатну роботу). Це відповідає потребі у визнанні, яка є важливою згідно з концепцією «Людські відносини».

Введення персоналізованого визнання передбачає доповнити стандартні програми визнання більш індивідуальними формами подяки, враховуючи особистий внесок працівника (наприклад, подяка за допомогу в навчанні новачка, за ініціативу).

Запровадження внутрішніх рейтингів, змагань між змінами, накопичення балів за якість обслуговування або ефективність передбачає, що працівники можуть «збирати бали» за виконання завдань, проходження навчання, позитивні відгуки клієнтів. Бали можна обміняти на невеликі привілеї (наприклад, вибір зміни, сертифікат, символічні подарунки).

Створення чіткіших мікро-кар'єрні кроки передбачає наступне: для лінійного персоналу, який не завжди прагне до менеджерської позиції, можна створити проміжні рівні (наприклад, «Старший член бригади», «Наставник», «Експерт з якості») з невеликим розширенням повноважень, відповідальності та, можливо,

незначним підвищенням оплати або наданням спеціальних значків/уніформи. Це створює відчуття прогресу та розвитку.

Фокус на добробуті та зниженні стресу зможе враховувати високу інтенсивність роботи (слабка сторона з розділу 2.2.). Для цього необхідно удосконалити програму психологічної підтримки. Особливо в умовах війни актуальним є доступ до консультацій психолога (можливо, через партнерські програми), необхідно активно впроваджувати проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, організація зон відпочинку в ресторанах. Гнучкість у плануванні графіків, де це можливо, також сприятиме кращому балансу роботи та особистого життя. Це узгоджується з сучасним підходом Employee Experience (EX).

Розширення програми пільг дозволить розглянути можливість впровадження (або посилення існуючої) програми медичного страхування для всіх категорій працівників, а не лише для менеджменту. В умовах війни турбота про здоров'я набуває особливої ваги.

Пропонується посилити корпоративну культуру та командну роботу: впроваджувати регулярні (але не надмірні) тимбілдингові заходи, спільні волонтерські проекти, внутрішні конкурси та змагання між ресторанами можуть зміцнити командний дух та зробити робоче середовище більш привабливим.

Посилення зворотній зв'язок дає можливість впровадити регулярніші сесії зворотного зв'язку не лише в рамках формальної оцінки, а й у повсякденній роботі, щоб працівники краще розуміли свої сильні сторони та зони розвитку.

Впровадження «Stay Interviews» (Інтерв'ю щодо утримання) передбачає на відміну від вихідних інтерв'ю (exit interviews) проводити регулярні структуровані бесіди з поточними співробітниками (особливо тими, хто працює від 6 місяців до 2 років, коли ризик звільнення часто зростає). Мета – з'ясувати, що їм подобається в

роботі, що мотивує залишатися, які є труднощі чи побажання щодо покращень. Це дозволяє діяти проактивно для утримання персоналу.

Проведення регулярного діалогу «менеджер-працівник» дозволяє менеджерам на місцях проводити регулярні (наприклад, щоквартальні) індивідуальні бесіди з працівниками не лише про результати роботи, але й про їхні кар'єрні прагнення, мотивацію та потреби. Це дозволить більш точно налаштувати стимули. Впровадження цих заходів дає можливість створити більш комплексну та дієву систему мотивації, що сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості персоналу та, як наслідок, покращенню якості обслуговування клієнтів фінансових показників підприємства.

Створення Ради - Комітету працівників передбачає формування представницького органу з виборних працівників різних рівнів та ресторанів для регулярного обговорення з менеджментом питань умов праці, соціальних програм, робочих процесів. Це підвищує відчуття причетності та забезпечує структурований канал зворотного зв'язку знизу вгору.

Система збору та обробки ідей від персоналу дає можливість запустити просту платформу (можливо, через внутрішній додаток або спеціальні скриньки/форми) для збору пропозицій від співробітників щодо покращення будь-яких аспектів роботи (від оптимізації процесів на кухні до ідей для локального маркетингу). Важливо не лише збирати ідеї, а й надавати зворотний зв'язок щодо їх розгляду та впровадження, можливо, з винагородою за найкращі пропозиції.

Крім того, важливо інформувати персонал про всі можливості, які надає компанія. Часто працівники просто не знають, що можуть подати заявку на навчання, отримати внутрішню премію або взяти участь у внутрішньому конкурсі.

Впровадження цифрової платформи, яка могла б об'єднати функції, сприяти перегляду розкладу, поданню заявок, проходженню мікронавчання, організації зворотнього зв'язку.

Отже, розвиток сучасної системи мотивації в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» має ґрунтуватися на принципах:

- персоналізації підходів до працівників;
- цифровізації управлінських процесів;
- гнучкості планування;
- постійного зворотнього зв'язку;
- визнання заслуг;
- емоційної підтримки.

Запропоновані заходи дозволять: знизити рівень плинності персоналу на 10–15 %; зменшити витрати на навчання новачків; покращити атмосферу в колективі; сформувати позитивний HR-бренд роботодавця; підвищити ефективність у пікові сезони. Упровадження сучасних методів мотивації має бути не епізодичним, а системним, з чіткими цілями, метриками та регулярним моніторингом результатів. У цьому — запорука стійкості і розвитку компанії в умовах конкурентного ринку.

### **3.2 Розвиток професійної компетенції працівників: навчання та підвищення кваліфікації**

У сучасному конкурентному середовищі, де інновації та швидкі зміни стають нормою, розвиток професійної компетенції працівників є ключовим аспектом успіху будь-якої компанії. ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» розуміє важливість інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, тому

активно впроваджує програми, спрямовані на розвиток професійних навичок та особистісного зростання своїх працівників.

Компанія «Макдональдз» відзначається своєю філософією розвитку, яка ґрунтується на принципах безперервного навчання та самовдосконалення. Одна з основних цілей компанії — створити таке середовище, де кожен працівник може розвиватися, отримувати нові знання та навички, а також зростати кар'єрно. Це вимагає не лише фінансових вкладень у навчання, але й формування культури, яка підтримує ініціативу та бажання вчитися.

Однією з ключових особливостей кадрової політики компанії є системність у підході до навчання. Процес підготовки кадрів розпочинається вже з першого дня роботи нового працівника. Компанія впровадила чітко структуровану програму адаптації, яка включає як ознайомлення з корпоративною культурою та стандартами обслуговування, так і практичні тренінги з виконання основних посадових обов'язків. Нові працівники проходять навчання під керівництвом досвідчених наставників – інструкторів, які допомагають швидко освоїтися на робочому місці та досягти необхідного рівня продуктивності.

Після вступного навчання працівники проходять стажування, під час якого вони отримують можливість практично застосувати отримані знання під керівництвом досвідчених колег. Це забезпечує не лише передачу знань, але й формування командного духу.

Варто відзначити, що ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» активно впроваджує сучасні технології в процес навчання. Значна частина навчальних матеріалів доступна в електронному форматі на внутрішній онлайн-платформі компанії. Це дозволяє працівникам у зручний час повторювати необхідну інформацію, проходити тестування та контролювати власний прогрес. Також проводяться регулярні

вебінари, онлайн – конференції та семінари за участі менеджерів регіонального рівня та міжнародних тренерів.

Окрему увагу компанія приділяє розвитку так званих «м'яких навичок» (soft skills), що є надзвичайно важливими у сфері обслуговування. Навчальні модулі охоплюють теми клієнтоорієнтованості, роботи в команді, вирішення конфліктних ситуацій, крос-культурної взаємодії. Це формує в працівників не лише професійні, але й соціальні компетенції, які сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів та створенню позитивної атмосфери в колективі.

Для ефективного управління навчанням персоналу важливо мати структуровану модель компетентностей.

У ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» класифікують їх за трьома рівнями:

- базові компетентності - обов'язкові для всіх працівників: знання стандартів обслуговування; дотримання санітарно-гігієнічних норм; базові комунікативні навички; вміння працювати в команді; дисциплінованість і стресостійкість;

- функціональні компетентності - залежать від конкретної посади: для касира - швидкість обслуговування, точність замовлень, робота з клієнтськими запитами; для кухаря - дотримання рецептури, час приготування, контроль якості; для прибиральника - стандарти чистоти, робота з інвентарем, планування зон прибирання;

- лідерські та управлінські компетентності - для керівників зміни: управління командою; формування графіків; зворотний зв'язок; оцінка ефективності; вирішення конфліктів.

Ще одним важливим елементом у системі професійного розвитку є програма оцінювання ефективності праці працівників. У ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» використовують таку модель оцінки ефективності:

- Реакція: чи було навчання цікавим, зрозумілим, корисним;
- Засвоєння: які знання і навички реально отримав працівник на робочоту місті (через спостереження менеджера);

Результатом вважається вплив навчання на бізнес-результати (зменшення помилок, прискорення обслуговування, зростання продажів).

Для практичного застосування цієї моделі рекомендується:

- проводити післятренінгове опитування (через планшет або смартфон);
- призначати контрольне спостереження з боку наставника або менеджера через два тижні після навчання;
- фіксувати результати у внутрішній системі для подальшого аналізу (наприклад, зменшенню кількості помилок у замовленнях на 20% після навчання).

Це дозволяє визначити:

- чи досягнуті навчальні цілі;
- виявити працівників із потенціалом до зростання;
- скоригувати зміст і формати програм.

На основі проведеної роботи приймаються рішення про подальше підвищення, ротацію чи необхідність додаткового навчання. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити потенціал працівника та скеровувати його розвиток у найбільш ефективному напрямку.

Одним із основних принципів у підході компанії до професійного розвитку персоналу є створення рівних можливостей для всіх співробітників. Це проявляється у відкритій системі кар'єрного росту, де кожен працівник, незалежно від стартової позиції, може пройти шлях від рядового співробітника до керівника закладу. На кожному етапі просування компанія пропонує спеціалізовані програми навчання, орієнтовані на розвиток лідерських якостей, управлінських навичок,

вивчення фінансових показників роботи ресторану, тайм-менеджменту та ефективної комунікації в команді.

У компанії також функціонує практика обміну досвідом між ресторанами, коли працівники можуть тимчасово працювати в інших закладах мережі. Це сприяє розширенню професійного кругозору, адаптації до нових умов, а також укріпленню внутрішньої корпоративної культури.

Аналіз існуючих підходів до навчання та підвищення кваліфікації працівників у ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» свідчить про наявність цілісної системи, яка охоплює основні етапи адаптації, розвитку та управлінського навчання. Водночас нові виклики, такі як зростаюча конкуренція на ринку праці, потреба у гнучкості, цифровізація управлінських процесів, очікування молодого покоління працівників, вимагають модернізації підходів до професійного розвитку.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати такі напрями удосконалення системи навчання в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»:

- цифровізація навчання: Розробити онлайн-курси та мікро-модулі (доступних через комп'ютер або мобільний додаток) для вивчення стандартів, нових продуктів, процедур безпеки дозволить співробітникам навчатися у зручний час та темпі, а також забезпечить стандартизацію інформації. Це може доповнювати, але не замінювати повністю практичне навчання на робочому місці.

Пропоную використання аналітики даних для створення індивідуальних планів розвитку кожного працівника відповідно до його посади, поточних компетенцій та кар'єрних цілей.

Рекомендую розширяти тематики навчання: включати нові теми, такі як управління стресом, емоційний інтелект, навички лідерства та переговорів, що допоможе працівникам краще адаптуватися до змінюваного середовища:

- розвиток soft skills: акцент не лише на технічних навичках (вміння готувати, обслуговувати), а й на розвитку емоційного інтелекту, комунікацій, стресостійкості, що важливо для сучасного клієнтського сервісу;
- програма "Бадді" (Buddy Program): окрім формального наставника (тренера/менеджера), призначати новому співробітнику "бадді" – досвідченого колегу того ж рівня, який допомагає з неформальною інтеграцією: знайомить з командою, пояснює неписані правила, відповідає на прості побутові питання. Це знижує стрес у перші дні та прискорює соціальну адаптацію. Крім цього такі програми наставництва не лише сприяють розвитку професійних навичок, але й підвищують мотивацію працівників;
- для потенційних лідерів можна запровадити менторство з боку вищого керівництва. Можна впровадити програми наставництва з мотиваційною основою. Наставники можуть отримувати додаткові бонуси за якісну адаптацію новачків, що стимулюватиме неформальний розвиток лідерства;
- гейміфікація навчання: використання ігрових елементів (квізи, симуляції, бали, рейтинги) в навчальних програмах може підвищити залученість та мотивацію до навчання, особливо серед молодого персоналу;
- стандартизація навчання для тренерів/менеджерів: проведення регулярних тренінгів для менеджерів та інструкторів щодо ефективних методів навчання, надання зворотного зв'язку та коучингу для забезпечення однакової якості навчання у всіх ресторанах мережах;
- побудова прозорих кар'єрних шляхів та управління талантами.

Розробка візуалізації кар'єрних треків дає можливість створення чітких та зрозумілих кар'єрних карт, які показують можливі шляхи розвитку всередині компанії наприклад «зміна — старший працівник — наставник — менеджер зміни

— заступник керівника». Кожен етап супроводжується освітніми блоками, підсумковим тестом і оцінкою практики;

- пропоную запроваджувати індивідуальні консультації щодо можливостей кар'єрного росту в межах компанії для мотивованих працівників;

- система ідентифікації та розвитку талантів пропонує впровадження процедур для виявлення співробітників з високим потенціалом (High Potentials) на ранніх етапах та створення для них індивідуальних планів розвитку, що включають поглиблене навчання, участь у проектах, стажування на вищих позиціях. Це відповідає концепції «Управління талантами»;

- запропоноване розширення практики job rotation дає можливість запроваджувати системи тимчасового переміщення працівників між різними посадами або зонами відповідальності. Це сприяє розвитку універсальності, глибшому розумінню бізнес-процесів та підготовки до управлінських ролей;

- зв'язок навчання з оцінкою та винагородою пропонує успішне проходження певних навчальних програм або набуття нових компетенцій повинно враховуватися при оцінці персоналу та, по можливості, пов'язуватися з кар'єрним просуванням або системою винагород. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень професійної компетенції працівників, зробити процес навчання більш гнучким та ефективним, а також створити чіткіші перспективи для розвитку персоналу всередині компанії, що сприятиме їхньому утриманню та підвищенню загальної продуктивності.

Пропонується введення партнерства з освітніми закладами, що буде сприяти співпраці з профільними вищими навчальними закладами для створення програм дуального навчання, які поєднують теоретичну підготовку зі стажуванням у ресторанах компанії.

Таким чином, система навчання та підвищення кваліфікації в ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» є інтегрованою складовою загальної стратегії управління персоналом. Вона не лише забезпечує високий рівень професіоналізму працівників, але й формує довготривалу мотивацію до саморозвитку, кар'єрного зростання та лояльності до компанії. Успішна реалізація цих підходів дає змогу ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» залишатися одним із лідерів ринку, встановлюючи високі стандарти якості не лише в обслуговуванні клієнтів, але й в управлінні людськими ресурсами.

### **3.3 Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом**

Оскільки інновації є фактором випереджального розвитку економіки, побудова моделей процесу перспективного розвитку системи управління повинна базуватися на дослідних даних, спостереженнях, інтуїтивних припущеннях, що дасть можливість забезпечити вирішення найважливіших завдань підприємства [56]. Актуальність інновацій у HR Управління персоналом у XXI столітті перестало бути лише адміністративною функцією. В умовах цифрової трансформації, зростання важливості емоційного інтелекту та зміни очікувань працівників особливого значення набувають інноваційні технології в HR.

Сучасні інформаційні технології відкривають значні можливості для оптимізації та підвищення ефективності процесів управління персоналом що особливо актуально для великих мережевих компаній, таких як «МакДональдз Юкрейн ЛТД», які працюють з великою кількістю співробітників у різних локаціях.

Управління персоналом у великій міжнародній компанії вимагає системного, інноваційного та водночас гнучкого підходу. ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» — приклад компанії, яка активно впроваджує сучасні технології управління

людськими ресурсами, прагнучи не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створити сприятливі умови для професійного зростання, залученості та задоволеності працівників.

Однією з найважливіших інноваційних ініціатив компанії стало впровадження інформаційної системи управління персоналом (HRIS). Ведеться використання сучасної HRIS для ведення єдиної бази даних співробітників, що включає всю необхідну інформацію: особисті дані, історію роботи, дані про навчання, результати оцінки, дані про заробітну плату та бонуси. Це спрощує адміністрування та забезпечує швидкий доступ до інформації. У ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» використовується адаптована система, яка інтегрує функції електронного кадрового обліку, планування змін, графіків роботи та обліку навчання. Введена автоматизація кадрового діловодства, розрахунку заробітної плати, управління відпустками та лікарняними через HRIS дозволяє вивільнити час HR-фахівців на менеджерів для вирішення більш стратегічних завдань.

Впровадження HR-систем дозволяє менеджерам ресторанів оперативно керувати змінами, аналізуючи потреби в персоналі, а працівникам – зручно планувати свій робочий графік через мобільний додаток.

Автоматизація обліку часу та відпусток мінімізувала ризики людського фактору, а централізована база даних дозволяє здійснювати швидкий пошук потрібної інформації.

Однією з найбільш чутливих тем для працівників у великій торговельній організації є зворотний зв'язок. Якщо раніше він надавався виключно менеджером усно або під час щомісячної оцінки, то зараз усе більше компаній впроваджують цифрові платформи зворотного зв'язку, що забезпечують відкритість і двосторонню комунікацію.

У ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» доцільно впровадити систему «зворотного зв'язку в реальному часі». Така система може передбачати короткі оцінки після кожної зміни з питаннями на кшталт «Що пройшло добре? Що можна покращити?», а також можливість надавати анонімні відгуки про підтримку з боку менеджера. Крім того, важливою складовою є можливість подякувати колезі через систему, що сприятиме створенню атмосфери підтримки, та моніторинг настроїв у колективі за допомогою емоційних індикаторів, подібно до тих, що використовуються у відповідних застосунках. Прикладом таких рішень є платформи Officevibe, 15Five, TinyPulse, що дають змогу щотижнево збирати зворотній зв'язок, формувати звіти та виявляти ризики до того, як вони перерастуть у звільнення чи конфлікти.

Цифровий рекрутинг дозволяє компанії використовувати сучасні платформи для набору персоналу, які дозволяють швидко та ефективно обробляти резюме кандидатів, проводити первинні співбесіди в режимі онлайн та аналізувати дані про кандидатів. Це скорочує час на підбір кадрів і забезпечує високий рівень їхньої відповідності вимогам.

За допомогою спеціальних фільтрів автоматично відсіюються анкети, що не відповідають базовим вимогам. У 2023 році компанія також почала тестувати інструменти на базі AI-рішень, які аналізують відповіді кандидатів під час онлайн-інтерв'ю, визначаючи рівень відповідальності, комунікабельності та стресостійкості. Ці технології дозволили значно скоротити час на підбір кадрів і забезпечили високий рівень їхньої відповідальності вимогам компанії та зменшили навантаження на HR-відділ.

Онлайн – адаптація та навчання персоналу: традиційна адаптація у вигляді інструктажу та наставництва поступово доповнюється автоматизованими Welcome-платформами. Ці платформи дозволяють знайомити новачка з компанією ще до його

першого робочого дня, наприклад, через онлайн-тури по ресторану або відео про команду. Також вони дають можливість проходити навчальні модулі у зручний час за допомогою мобільних програм з короткими інструкціями, відслідковувати прогрес адаптації та оперативно надавати зворотний зв'язок. Окрім цього, такі платформи сприяють інтеграції новачків у корпоративну культуру через різноманітні челенджі та командні завдання.

Нові працівники вже з перших днів мають доступ до особистого кабінету, де міститься вся необхідна інформація — від правил внутрішнього розпорядку до відеоуроків з безпеки праці.

Навчальні модулі реалізовані у форматі мікронавчання — короткі інтерактивні відео та тести, які можна проходити в зручний час. Це особливо актуально для молоді, яка складає більшість персоналу ресторанів. Крім того, співробітники можуть самостійно обирати додаткові курси відповідно до своїх інтересів, до кар'єрних цілей.

Для керівного складу доступні програми підвищення кваліфікації, що поєднують офлайн-тренінги з онлайн-модулями, а також коучинг у цифровому форматі.

Інновації у внутрішній комунікації: для компанії з великою кількістю закладів і змін працівників надзвичайно важливо забезпечити стабільну, доступну та неформальну комунікацію. Серед нових рішень для внутрішньої комунікації можна виділити впровадження внутрішніх корпоративних соціальних мереж, таких як Workplace або Slack, а також використання Telegram-ботів для поширення новин, розкладів та корисних посилань. Ефективними можуть бути і відеозвернення керівників через мобільні платформи, дотримуючись принципу "1 хвилина — 1 повідомлення».

Крім того, варто розглянути створення «онлайн-дошки пошани» для відзначення досягнень команд і працівників та проведення цифрових опитувань щодо важливих внутрішніх рішень. Комунікація повинна бути не тільки вертикальною, а й горизонтальною, щоб працівники могли взаємодіяти між собою, ділитись порадами, підтримувати новачків. Це створює відчуття спільноти, навіть у великих ротаційних колективах. Однією з ключових тенденцій останніх років є зміщення фокусу з лише фінансової мотивації до турботи про добробут працівника (well-being). Це включає фізичне, емоційне, ментальне та соціальне благополуччя. Підприємства, які інвестують у добробут команди, отримують значні переваги, зокрема нижчу плинність кадрів та меншу кількість днів лікарняних. Також це сприяє зростанню рівня залученості працівників та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Хоча McDonald's Україна вже має окремі ініціативи (часткова оплата харчування, знижки, корпоративні події), в рамках інновацій доцільно запровадити цифрову програму «Баланс».

Ця програма може включати: по-перше, мобільну платформу з ресурсами підтримки. Така платформа надаватиме доступ до мінітренінгів з управління стресом, відео з вправами на розслаблення, порад з організації робочого ритму, а також контактів психологічної підтримки або чат-бота довіри. По-друге, програма «Баланс» може містити систему трекінгу самопочуття. Це може реалізовуватись через щотижневі самостійні опитування працівників щодо їхнього фізичного, емоційного та морального стану, можливість анонімного звернення до HR із проханням про додатковий вихідний чи підтримку, а також аналітику по командах для виявлення зон емоційного виснаження. По-третє, доцільно інтегрувати модуль «взаємопідтримки» в колективі, який надасть можливість подякувати колезі. Також можна запровадити «бонуси доброти» – систему мікровинагород за підтримку

новачків або участь у соціальних ініціативах, та заохочувати обмін позитивними історіями або порадами у внутрішньому застосунку.

Аналітика персоналу та оцінювання ефективності: компанія все більше фокусується на аналітиці HR-даних, що дозволяє виявляти закономірності та приймати стратегічні рішення. Наприклад, системи щомісячного оцінювання роботи працівників формують цифрові дашборди, які включають метрики продуктивності, задоволеності клієнтів, пунктуальності на участі в тренінгах.

На основі цієї інформації менеджери можуть не лише планувати підвищення або навчання, а й вчасно виявляти ознаки вигорання або демотивації. Компанія поступово впроваджує елементи predictive analytics, які дозволяють передбачити ризики звільнень, виявити найбільш перспективних працівників і запропонувати їм індивідуальні шляхи розвитку.

Гнучке планування графіків: інновації у сфері управління змінами дозволяють вийти за межі Excel-таблиць і створити платформу для спільного формування графіку. При такому підході враховуються побажання працівника щодо днів, годин та тривалості зміни, його історія продуктивності, а також заплановані події, такі як екзамени, лікування чи відпустки. Крім того, система допомагає забезпечити оптимальну структуру зміни з урахуванням наявності ключових ролей. Так, наприклад, у Starbucks використовується система WorkJam, яка дозволяє працівникам обирати зміну зі смартфона та домовлятися про обмін змінами з колегами без прямого звернення до менеджера. Система також надсилає автоматичні нагадування про зміни та дає можливість щотижнево оцінювати зручність графіка.

McDonald's може впровадити подібну модель із дашбордом для керівника, де буде видно покриття зміни, можливі ризики перенавантаження, прогнози на основі даних попередніх тижнів, а також індикатори незадоволеності працівників

графіком. Це дозволяє залучити працівника до процесу планування, що суттєво знижує рівень конфліктів і підвищує почуття контролю над власним життям — важливий фактор для покоління Z.

Інклюзія, гнучкість та цифрова етика: серед стратегічних напрямків удосконалення HR-сфери компанії — впровадження інклюзивних підходів до праці. Зокрема, завдяки цифровим платформам компанія активно залучає працівників з обмеженими можливостями, адаптуючи засоби взаємодії та навчальні матеріали до їхніх потреб.

Впровадження цих технологій потребує інвестицій, але в довгостроковій перспективі дозволить підвищити ефективність HR-функції, покращити досвід співробітників, знизити адміністративні витрати та забезпечити керівництво даними для прийняття стратегічних рішень в галузі управління персоналом.

Інноваційні HR-технології дозволяють не просто краще управляти персоналом — вони створюють середовище, у якому людина відчуває себе частиною команди, має простір для зростання, підтримки та впливу на робочі процеси. Для McDonald's в Україні це можливість утвердитись як роботодавця нового покоління, який не тільки наймає, але й розвиває, чує, дякує та підтримує.

### **Висновки до розділу 3**

Використання іновіційних технологій в управлінні персоналом – це не лише про автоматизацію рутинних функцій, а й про перехід до якісно нової культури взаємодії між роботодавцем і працівником.

ПІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» демонструє високий рівень організації управління персоналом, що підтверджується його позиціями на ринку праці. Однак, для подальшого посилення конкурентоспроможності як роботодавця та підвищення

ефективності роботи в умовах сучасних викликів, рекомендується зосередитись на запропонованих напрямках удосконалення. Посилення програм матеріальної та нематеріальної мотивації з акцентом на добробут та визнання працівників, подальша цифровізація та індивідуалізація навчання, а також впровадження сучасних HR-технологій для підвищення зручності та аналітичності кадрових процесів дозволять ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» не лише підтримувати, але й покращувати свої позиції, забезпечуючи стабільну роботу та високу якість обслуговування навіть у складні часи. Успішна реалізація цих пропозицій вимагатиме ретельного планування, виділення ресурсів та залучення співробітників на всіх рівнях.

Надані пропозиції підкреслюють важливість інтеграції сучасних підходів до управління персоналом для підвищення ефективності роботи компанії ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», зокрема через використання інноваційних методів мотивації, розвитку компетенцій та технологічних інструментів.

## ВИСНОВКИ

Для досягнення мети було вирішено низку завдань, що знайшли своє відображення у структурі роботи.

1. Розкрито сутність, завдання та функції управління персоналом як комплексної діяльності, спрямованої на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудових ресурсів для досягнення цілей організації. Було наголошено на еволюції підходів до персоналу – від сприйняття його як простого ресурсу до визнання його цінності як людського капіталу та ключового джерела талантів.

2. Розглянуто основні функції управління персоналом: планування, підбір та відбір, адаптація, оцінка, навчання та розвиток, мотивація, управління відносинами в колективі, організація праці та контроль. Особливу увагу було приділено специфіці управління персоналом саме у сфері торгівлі. Визначено ключові особливості: високий рівень взаємодії з клієнтами, що вимагає розвинених комунікативних навичок та клієнтоорієнтованості; висока динамічність середовища та сезонність; значна плинність кадрів, особливо на лінійних позиціях; необхідність гнучких графіків роботи; зростаюча роль інформаційних технологій в управлінні персоналом та обслуговуванні клієнтів; специфіка мотивації персоналу, де важливе поєднання матеріальних (оклад, премії за продажі) та нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрний ріст, умови праці).

3. Проаналізовано основні концепції управління персоналом: «Людські ресурси» (акцент на функціональності та оптимізації використання), «Людські відносини» (акцент на соціальних потребах та психологічному кліматі), «Людський капітал» (акцент на інвестиціях у знання та навички персоналу як стратегічний

актив) та «Управління талантами» (акцент на виявленні, залученні та розвитку унікальних здібностей кожного працівника).

Розглянуто сучасні підходи, такі як Agile HR (гнучкість та адаптивність), Employee Experience (фокус на досвіді співробітника) та Data-driven HR (прийняття рішень на основі даних), які відображають актуальні тенденції у сфері управління людськими ресурсами.

4. Проведено аналіз системи управління персоналом на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Представлено організаційну структуру та загальну характеристику підприємства, підкреслено його роль як великого роботодавця та інвестора. Фінансовий аналіз показав стійкість компанії та її здатність до відновлення після кризових періодів (зокрема, пов'язаних із повномасштабним вторгненням у 2022 році).

SWOT-аналіз виявив сильні сторони (бренд, мережа, стандарти якості, маркетинг) та слабкі сторони (конкуренція, плинність кадрів, цінова політика, сприйняття "швидкого харчування"), а також можливості (розширення, цифровізація, доставка) та загрози (економічна нестабільність, конкуренція, зміни в законодавстві та споживчих вподобаннях).

5. Детальний аналіз системи управління персоналом «МакДональдз Юкрейн ЛТД» виявив її ключові сильні сторони: розвинена система масового рекрутингу та адаптації; структуровані програми навчання операційним стандартам; наявність чітких кар'єрних шляхів для зростання всередині компанії (від члена бригади до директора); прозора система оплати праці з доплатами; певні програми нематеріальної мотивації (визнання, гнучкий графік); сильна корпоративна культура та командний дух; увага до стандартів безпеки.

Водночас було ідентифіковано і слабкі сторони, що потребують удосконалення: висока плинність кадрів, особливо на початкових етапах;

сприйняття роботи багатьма співробітниками як тимчасової; обмежені можливості для суттєвого фінансового зростання на лінійних позиціях; висока інтенсивність та стресовість праці; потенційна вузькість початкового навчання, орієнтованого переважно на операційні навички; залежність якості навчання та зворотного зв'язку від конкретного менеджера; можливі прогалини в системі зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом.

6. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підтвердив, що, незважаючи на високу продуктивність, яка підтримується технологіями та стандартами, саме плинність кадрів є основним викликом, що генерує додаткові витрати на підбір та навчання і може впливати на стабільність якості обслуговування.

7. На основі виявлених проблем та з урахуванням теоретичних підходів були розроблені конкретні рекомендації для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», які можуть бути застосовані й іншими торговельними компаніями зі схожою специфікою:

- у сфері мотивації: запропоновано комплексний підхід, що поєднує вдосконалення матеріальних стимулів (перегляд стартових ставок, гнучкі бонуси, премії за лояльність) та розширення нематеріальних (різноманітні програми визнання, створення мікро-кар'єрних кроків, програми підтримки добробуту, зміцнення командної роботи). Наголошено на важливості персоналізації мотиваційних заходів на основі даних та діалогу з працівниками;

- у сфері навчання та розвитку: рекомендовано розширити зміст навчання, включивши розвиток "м'яких навичок" та цифрової грамотності, впровадити сучасні методи (E-learning, наставництво, гейміфікація), забезпечити якісну підготовку внутрішніх тренерів та побудувати більш прозорі та багатогранні кар'єрні шляхи, впроваджуючи елементи управління талантами;

- у сфері використання технологій: Запропоновано активно впроваджувати або модернізувати HR-технології: використовувати HRIS для автоматизації, аналітики та звітності; розробити мобільний додаток для співробітників для покращення комунікації та доступу до сервісів; застосовувати ATS та онлайн-інструменти для рекрутингу та онбордингу; використовувати цифрові платформи для управління ефективністю та збору зворотного зв'язку (включаючи Pulse Surveys).

8. Проведено комплексний аналіз системи управління персоналом конкретного підприємства, виявлено взаємозв'язок між її елементами та ефективністю використання трудових ресурсів. Розроблено конкретні, практично орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення HR-процесів, що враховують як глобальні тренди, так і локальні особливості.

9. Запропоновані моделі мотивації, програми навчання, підходи до використання HR-технологій можуть бути впроваджені для зниження плинності кадрів, підвищення залученості та продуктивності праці персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів та, як наслідок, зміцнення конкурентних позицій компанії. Методика аналізу системи управління персоналом та ефективності використання трудових ресурсів може бути використана для регулярного моніторингу та коригування кадрової політики. Проведене дослідження підтверджує, що в сучасних умовах ефективне управління персоналом є не просто допоміжною функцією, а стратегічним пріоритетом для торговельних організацій. Постійне вдосконалення підходів до залучення, мотивації, розвитку та утримання співробітників, використання сучасних технологій та орієнтація на створення позитивного досвіду для персоналу є ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на кількісну оцінку впливу запропонованих заходів на показники ефективності, порівняльний аналіз HR-практик у різних сегментах торговельної галузі України, а також вивчення довгострокових наслідків впливу війни на ринок праці та стратегії управління персоналом у секторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ. : ЦНЛ, 2007. 296 с. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/425199.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/425199.pdf) (дата звернення 10.03.2025).
2. Лисак В.Ю. Соціально-економічна ефективність і результативність удосконалення управління персоналом. Формування ринкової економіки. 2012. № 27 С. 232-240 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d7580ea5-b402-4496-87f5-60a290b6dbbc/content> (дата звернення 10.03.2025)
3. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. К. : Академвидав, 2006. 488 с. URL: <https://www.researchgate.net/publication/> ( дата звернення 10.03.2025).
4. Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семченко Н.В. Управління персоналом : конспект лекцій: Київ КПІ ім.Ігоря Сікорського 2020.119с URL:<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09->(дата звернення 10.03.2025)
5. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2934> (дата звернення 10.03.2025)
6. Рутьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: КОНДОР, 2012. 324с. URL:<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06b1fdfd-1036-48b0-b236-0e7c5f94729f/content> (дата звернення 10.03.2025)
7. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. Київ.: МАУП, 2001.112 с. URL:[http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo\\_14.pdf](http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf) ( дата звернення 10.03.2025)

8. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. 40с. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 20.03.2025)
9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/> ( дата звернення 20.03.2025)
10. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства: *Науковий журнал Бізнес інформ* №1. 2011.103-107с.URL:[https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-1\\_0-pages-103\\_107.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf) (дата звернення 20.03.2025)
11. Морозова М.Е. Особливості управління персоналом: *Економічний аналіз*. 2022 рік. Том 32. No 3. С. 47-52 URL:[www.econa.org.ua](http://www.econa.org.ua) (дата звернення 20.03.2025)
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення 20.03.2025)
13. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці: *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Сер. Юриспруденція*. 2021 № 49 С.117-120 URL:<https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc49/27.pdf> ( дата звернення 20.03.25).
14. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві: *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4 С. 389

– 397. Режим доступу: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24.4\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66) ( дата звернення 20.03.2025)

15. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. 157 с. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-26> ( дата звернення 20.03.2025)

16. Режун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України: *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 430–436. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-3\\_0-pages-430\\_436.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-430_436.pdf) ( дата звернення 20.03.2025)

17. Шапа Н.М., Калініченко А.А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення: *Економічний простір* 2024. №195. С. 102-107 URL:<https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-102-107-shapa.pdf> ( дата звернення 20.03.2025)

18. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198с. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/163088378.pdf> (дата звернення 20.03.2025.)

19. Галайда Т. О., Теницька Н. Б. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту: Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №14 (2019), С. 53-59 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/galayda.pdf>. (дата звернення 20.03.2025)

20. Гарматюк О.О. Качечка О. Особливості управління персоналом на торговому підприємстві: Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2010. С.99.

URL:[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/11721/2/Conf\\_2010v2\\_Kachechka\\_O-Osoblyvosti\\_upravlinnia\\_personalom\\_99.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/11721/2/Conf_2010v2_Kachechka_O-Osoblyvosti_upravlinnia_personalom_99.pdf) ( дата звернення 20.03.2025)

21. Климчук О. В. К 492 Інформаційні системи і технології в управлінні: Конспект лекцій для студентів СО “Магістр” заочної форми навчання Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: [https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1673/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%A3%D0%A1%D0%A1\\_2021\\_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf](https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1673/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%A3%D0%A1%D0%A1_2021_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf) (дата звернення 20.03.2025)

22. Соколов М.О., Каплун В.М. Інструменти і методи контролю і моніторингу діяльності підприємств: *Актуальні проблеми економіки*. № 10 (268), 2023 С.84-93 URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/10/10.23.\\_topic\\_Mykola-%D0%9E.-Sokolov-Vladyslav-%D0%9C.-Kaplu-84-93.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/10/10.23._topic_Mykola-%D0%9E.-Sokolov-Vladyslav-%D0%9C.-Kaplu-84-93.pdf) ( дата звернення 20.03.2025)

23. Шитікова Л.В., Морозов М.Ю. Аналіз деяких аспектів використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні персоналом. XII Міжнародна заочна науково-практична конференція „Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика” 30 грудня 2024 р. м. Запоріжжя. С.379-381

24. Карпенко М. Ю., Уфимцева В.Б. Конспект лекцій з курсу «Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Частина 1» Х: ХНАМГ, 2012. 96 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11336807.pdf> ( дата звернення 20.03.2025)

25. Шушакова І.К. Свистун А.С. Інформаційні технології в управлінні підприємствами ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. Випуск

2021 № 25 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-70> (дата звернення 20.03.2025)

26. Сорока О.А., Шинкевич І.А. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних підприємствах роздрібно́ї торгівлі: *Економіка та суспільство* 2023 №56. С.3-9 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113> (дата звернення 20.03.2025)

27. Колот А.М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник НБУ «ХІІІ»* 2014.№64 (1106) С.32-40 URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/>(дата звернення 20.03.2025)

28. Мельник Л.С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників: Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Київ 2023. 220 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis\\_2023\\_Melnyk.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf) (дата звернення 20.03.2025)

29. Карпенко Ю.В. Особливості мотивації працівників торгівлі у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013 №3(59)С292-95URL:<http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/579/584> (дата звернення 20.03.2025)

30. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf) (дата звернення 20.03.2025)

31. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL:[http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod\\_resource/content/1/balabanova\\_l\\_v\\_sardak\\_o\\_v\\_upravlinnya\\_personalom.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf) ( дата звернення 20.03.2025)

32. Козьмук Н. И., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи* 2019 № 2-3 (35-36) с.145-150 <https://ser.net.ua>> SER >article > download PDF ( дата звернення 20.03.2025)

33. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: Навчальний посібник. Київ КПП ім. Ігоря Сікорського 2022р  
194с URL:<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content> ( дата звернення 20.03.2025)

34. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти Київ: 2022. 371с.  
URL:<https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> ( дата звернення 20.03.2025)

35. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування» Харків ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016.104 с. URL:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/78066418.pdf> ( дата звернення 26.03.2025)

36. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук. К. : Кондор, 2006. 292 с. URL:  
[http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod\\_resource/content/1/file1.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf) (дата звернення 26.03.2025)

37. Кармінська-Белоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»* № 37(1313) 2018 С.36-40 URL:  
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b70d26d2-df7d-4772-b787-cfb77e05fa32/content> ( дата звернення 20.03.2025)

38. Довгань В.Є, Ведута, Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. [Електронний ресурс] : навч. посібник Київ : КПП ім. Ігоря

Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e986ede2-1cda-4984-87f0-f2d07c4e731a/content> ( дата звернення 26.03.2025)

39. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід: Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 19 Частина 1 Ужгород-2018 С.39-

43 URL: [https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro\\_kaf/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1](https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1)

[%96/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3\\_%D1%87.1.pdf](https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3_%D1%87.1.pdf) ( дата звернення 26.03.2025)

40. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці [Електронний ресурс] : монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. К. : КНЕУ, 2015. 222, [2] с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf> ( дата звернення 26.03.2025)

41. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації: Економіка: реалії часу. 2013. No 1(6). С. 172–177. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf> ( дата звернення 26.03.2025)

42. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства : *Економіка та суспільство*. 2021 №33. 794 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> (дата звернення 30.03.2025)

43. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств :теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570-572. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/156-kostunets-t-a-kornijchuk-a-m-pidkhodi-do-upravlinnya-personalom-pidprie> (дата звернення 20.03.2025)

44. Майклз, Е. Війна за таланти / Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод; пер. з англ. Ю. Е. Корнілович. М.: Манн, Іванов і Фербер, 2005. 272 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/michaels.pdf> (дата звернення 30.03.2025)
45. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250. URL:<http://global-national.in.ua/archive/21-2018/50.pdf> ( дата звернення 30.03.2025)
46. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як іноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»* №2(46), 2т., 2021. С.35-43  
URL:<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7aa44d9-8448-4f09-b43c-5d018bb36307/content> ( дата звернення 30.03.2025)
47. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Національний університет «Львівська політехніка» Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності* 2024. 57с URL:<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35783/240560management-53-61.pdf> ( дата звернення 30.03.2025)
48. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» (витяг з ЄДР) URL: <https://opendatabot.ua/c/23744453> ( дата звернення 20.03.2025)
49. Звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» 2020 р URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/6.1.pdf> ( дата звернення 30.03.2025)
50. Фінансова звітність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» [Електронний ресурс]//McDonald's. 2023

URL:[https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial\\_Statements\\_2023\\_audited.pdf](https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2023_audited.pdf) ( дата звернення 30.03.2025)

51. Фінансова звітність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» [Електронний ресурс]//McDonald's. 2022

URL:[https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial\\_Statements\\_2022\\_audited.pdf](https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2022_audited.pdf) ( дата звернення 30.03.2025)

52. Фінансова звітність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» [Електронний ресурс] // McDonald's. 2021

URL:<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2021-1.pdf> ( дата звернення 30.03.2025)

53. Звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» [Електронний ресурс] McDonald's. 2023

URL:[https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management\\_Report\\_2023.pdf](https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2023.pdf) ( дата звернення 30.03.2025)

54. Звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» [Електронний ресурс] McDonald's. - 2022 URL:

[https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management\\_Report\\_2022.pdf](https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2022.pdf) ( дата звернення 30.03.2025)

55. Грабіна К. В., Шендрик В. В., Данченко О. Б., Мазуркевич А. Г. Застосування SWOT- аналізу для ідентифікації ризиків проекту. Сумський державний університет, *Університет «КРОК»* С.133-136

URL:[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/danchenco\\_0016.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/danchenco_0016.pdf) ( дата звернення 30.03.2025)

56. Шитікова Л. В., Головатенко С. С., Головатенко О. С. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства.

Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка»  
Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С.92-95. Режим доступу:  
[https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2023/conf/1.1/Collection\\_of\\_abstracts...](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts...)

57. Пуліна Т.В. Ринок праці України під час війни. [Електронний ресурс]  
Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-  
технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. / Редкол. : В.А. Шаломєєв  
(відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 1  
електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. С.115-117. Режим  
доступу:[https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2023/conf/4.1/TN-2023-FEU.pdf](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN-2023-FEU.pdf) (дата  
звернення: 28.11.2024). Назва з тит. Екрана.

58. Пуліна Т.В. Аналіз трудового потенціалу міграційного руху українського  
населення до країн ЄС у воєнний час [Електронний ресурс]. Тиждень науки-2023.  
Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції,  
Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : В.А. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон.  
дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 1 електрон. опт. диск (DVD-  
ROM);12см.С.87-89.Режим  
доступу:[https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2023/conf/4.1/TN-2023-FEU.pdf](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN-2023-FEU.pdf) (дата  
звернення: 28.11.2022).

59. Шитікова Л.В., Морозов М.Ю. Сучасні інформаційно-комунікаційні  
технології в управлінні та електронне врядування Тези доповідей науково-практичної  
конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :  
Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька  
політехніка», 2025.С. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит.  
екрана.