ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Удосконалення системи менеджменту сучасного бізнесу: проблеми та перспективи**»

Здобувачки 2 курсу ММЮД групи

Освітньої програми Менеджмент в юридичній діяльності

Спеціальності 073 Менеджмент

Галузі знань 07 Управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти Магістр

Левченко Анни Олександрівни

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент Материнська Ольга Андріївна,

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2025рік

Анотація

Левченко А. О. Удосконалення системи менеджменту сучасного бізнесу: проблеми та перспективи. Спеціальність: 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2025 рік.

У роботі досліджено теоретичні аспекти сучасного менеджменту, його функції, моделі та тенденції розвитку, з акцентом на гібридні підходи для кризових умов. Проаналізовано систему менеджменту в McDonald's Україна як об'єкті дослідження, включаючи організаційну структуру, управління персоналом, KPI, SWOT- та PESTLE-аналізи, виявлено проблеми: бюрократія, плинність кадрів, залежність від глобальних стандартів, геополітичні ризики. Запропоновано шляхи вдосконалення: впровадження моделей Agile, Lean, OKR з ESG, Holacracy, BSC та Servant Leadership; ініціативи мотивації ("Майбутній лідер", "День розвитку", "МакДональдз для планети", "Стіна подяк", "Зірка зміни"); цифрову трансформацію через аналітичну систему, єдиний додаток, чат-бот ШІ та MacCoin. Результати підвищують ефективність бізнесу на 10-20%, знижують плинність на 15-18%, сприяють стійкості в умовах війни та євроінтеграції. Загальний обсяг роботи – 116 сторінок, 78 джерела, 22 додатків (7 таблиць, 15 рисунків).

Ключові слова: менеджмент, Agile, мотивація, ESG, цифрова трансформація, корпоративна культура.

Levchenko A. O. Improving the Management System of Modern Business: Problems and Prospects. Specialty: 073 Management. Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi, Vinnytsia, 2025.

The work examines theoretical aspects of modern management, its functions, models, and development trends, with an emphasis on hybrid approaches for crisis conditions. The management system of McDonald's Ukraine is analyzed as a research object, including organizational structure, personnel management, KPIs, SWOT and PESTLE analyses, identifying problems: bureaucracy, staff turnover, dependence on global standards, geopolitical risks. Proposed improvements: implementation of Agile, Lean, OKR with ESG, Holacracy, BSC, and Servant Leadership models; motivation initiatives ("Future Leader",

"Development Day", "McDonald's for the Planet", "Wall of Thanks", "Shift Star"); digital transformation through analytical system, unified app, AI chatbot, and MacCoin. Results increase business efficiency by 10-20%, reduce turnover by 15-18%, promote resilience amid war and EU integration. Total volume of work – 116 pages, 78 sources, 22 appendices (7 tables, 15 figures).

Keywords: management, Agile, motivation, ESG, digital transformation, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП....4
РОЗДІЛ 1....7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ....7
1.1 Сутність і функції системи менеджменту....7
1.2 Основні моделі управління в сучасному бізнесі....14
1.3 Актуальні тенденції розвитку менеджменту....20
РОЗДІЛ 2....30
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ МАКДОНАЛЬДЗ УКРАЇНА....30
2.1. Характеристика компанії та її організаційна структура....30
2.2. Особливості управління персоналом та сервісом....35
2.4. Сучасні проблеми та управлінські виклики компанії....52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ШЛЯХИ І ПЕРСПЕКТИВИ....60
3.1. Впровадження нових моделей менеджменту....60
3.2. Система покращення мотивації та корпоративної культури....68
3.3. Цифрова трансформація: можливості автоматизації, аналітики, діджитал-комунікацій....75
ВИСНОВКИ....83
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....88
ДОДАТКИ....96

ВСТУП

Менеджмент як спосіб організації роботи людей виник давно, коли суспільства почали створювати складні проєкти, що вимагали координації. Походження терміну "менеджмент" пов’язане з латинським словом "manus" (рука), яке через французьке "manegement" у добу промислової революції набуло сучасного значення – управління організаціями для досягнення цілей. Спочатку менеджмент зосереджувався на плануванні та контролі, щоб зробити роботу ефективнішою. З часом він став поєднувати наукові методи, чіткі процеси та мистецтво гнучкого прийняття рішень, що допомагало бізнесу адаптуватися до змін.

В Україні менеджмент розвивався в особливих умовах. Після планової економіки радянських часів бізнес перейшов до ринкових принципів, запозичуючи світові підходи. Війна, що почалася у 2022 році, змінила ситуацію: компанії зіткнулися з новими викликами, такими як економічна нестабільність і безпекові ризики. У фастфуд-індустрії, зокрема в McDonald's Україна, ці проблеми підкреслили потребу в гнучкому управлінні, яке може поєднувати глобальні стандарти з місцевими реаліями. Генезис проблеми полягає в тому, як адаптувати менеджмент до умов кризи, зберігаючи ефективність і відповідаючи вимогам суспільства до стійкості бізнесу.

Актуальність теми дослідження важлива, бо сучасний бізнес в Україні працює в складних умовах війни, економічних труднощів і швидких змін у світі. Традиційні методи управління, які зосереджувалися на чітких правилах і контролі, втрачають ефективність, коли потрібна швидка реакція на кризи. Нові підходи до менеджменту, такі як гнучкі моделі чи орієнтація на екологічні та соціальні принципи, допомагають бізнесу залишатися конкурентним і підтримувати довіру людей. У фастфуд-індустрії, зокрема в McDonald's Україна, ці зміни особливо помітні, адже компанії доводиться працювати в умовах нестабільності, зберігаючи якість і доступність послуг.

Дослідження цієї теми потрібне, щоб зрозуміти, як покращити управління в таких умовах. Воно дозволяє знайти нові способи організації роботи, які допоможуть бізнесу не лише вистояти, а й розвиватися. Актуальність також пов’язана з тим, що

вдосконалений менеджмент може підтримати економіку України, створюючи робочі місця та відповідаючи на потреби суспільства.

Мета роботи – дослідити систему менеджменту в McDonald's Україна та запропонувати рекомендації щодо її вдосконалення для забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах і підтримки економічного розвитку.

Завдання роботи:

1. проаналізувати теоретичні аспекти сучасного менеджменту та його функції;
2. охарактеризувати моделі управління та тенденції розвитку;
3. дослідити організаційну структуру та управління персоналом у McDonald's Україна;
4. провести аналіз сильних і слабких сторін системи менеджменту та зовнішніх викликів;
5. запропонувати шляхи впровадження нових моделей і покращення мотивації;
6. обґрунтувати можливості цифрової трансформації для удосконалення менеджменту.

Об’єкт дослідження – система менеджменту в компанії McDonald's Україна як частина фастфуд-індустрії.

Предмет дослідження – способи покращення менеджменту в умовах кризи через нові моделі, мотивацію та цифрові інструменти.

Методи дослідження. У роботі використано шість методів дослідження, які відповідають поставленим завданням і забезпечують наукову обґрунтованість результатів:

1. аналіз літератури – огляд наукових книг, статей і звітів для вивчення теорії менеджменту, його історії, функцій і сучасних тенденцій;
2. кейс-стади – детальний аналіз роботи McDonald's Україна на основі даних про організаційну структуру, персонал і сервіс для розуміння практичного застосування менеджменту;
3. порівняльний аналіз – зіставлення різних моделей управління (традиційних і сучасних) для оцінки їхньої ефективності в бізнесі;

4. SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін системи менеджменту McDonald's Україна, а також можливостей і загроз для її розвитку;
5. PESTLE-аналіз – вивчення зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових), що впливають на діяльність компанії;
6. моделювання – розробка пропозицій щодо впровадження нових підходів до управління, таких як Agile чи цифрові інструменти, для покращення ефективності.

Практичне значення одержаних результатів. Результати роботи допоможуть McDonald's Україна краще організувати управління, щоб працювати ефективніше в умовах кризи. Запропоновані ідеї, як нові моделі управління чи цифрові інструменти, зроблять компанію стійкішою та зручнішою для клієнтів. Це також сприятиме економіці України через створення робочих місць і підтримку соціальних ініціатив, а фастфуд-індустрія отримає приклад, як адаптуватися до складних умов.

Апробація - основні положення дослідження були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (м. Суми, 2025) у доповіді «Відповідність, сталість, довіра: роль комплаєнс-менеджменту та ESG у розбудові ефективного публічного управління в Україні». Результати також опубліковано у збірнику матеріалів конференції «Актуальні проблеми управління та права у сучасних умовах розвитку суспільства» (2025) — «Роль комплаєнс-менеджменту у вдосконаленні системи управління сучасного бізнесу: виклики та перспективи впровадження ESG-принципів», та у журналі «Business Navigator» (№81, 2025) — «Етичне лідерство як фактор вдосконалення корпоративного управління: досвід іноземних компаній для українського бізнес-середовища». Крім того, подано до друку тези у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського — «Штучний інтелект як інструмент удосконалення системи менеджменту сучасного бізнесу» (2025).

Структура роботи - кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (78 найменування) та 22 додатків (з них 7 таблиць та 15 рисунків). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 116 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність і функції системи менеджменту

Історичний розвиток менеджменту бере початок у давніх цивілізаціях, де координувалися масштабні проекти, такі як спорудження єгипетських пірамід чи організація торгівлі в Месопотамії, що демонструє зародження системного підходу до управління ресурсами. Термін «менеджмент» етимологічно походить від латинського manus (рука), трансформувавшись через французьке manegement (керування кіньми) до сучасного англійського терміну, який утвердився в епоху промислової революції кінця XIX століття. Зокрема, структуризація праці на фабриках вимагала чіткої організації, що підвищило продуктивність у рази. Наприклад, Фредерік Тейлор, засновник наукового менеджменту, у 1911 році через книгу «Принципи наукового управління» довів, що стандартизація рухів робітників може збільшити випуск на 300% [1, с. 10]. Відмінність між «управлінням» та «менеджментом» має концептуальне значення: перше орієнтоване на стратегічні політики та довгострокове планування, тоді як друге зосереджене на оперативних рішеннях і гнучкості.

Щодо менеджменту як наукової дисципліни, Фредерік Тейлор спирається на емпіричні дослідження, моделі та теорії, що дозволяють прогнозувати результати й оптимізувати процеси, трансформуючи інтуїтивні рішення в доказові. Як процес, менеджмент є циклом дій від планування до контролю, що забезпечує координацію зусиль для досягнення цілей. Водночас, як мистецтво, він залежить від креативності та інтуїції менеджера, що критично в нестандартних ситуаціях, наприклад, під час запуску інноваційних продуктів. Цей потрійний аспект робить менеджмент гнучким: наука надає фундамент, процес – структуру, мистецтво – творчий підхід. У цифровій економіці баланс між цими аспектами дозволяє лідерам надихати команди в умовах невизначеності. В цьому контексті українська енергетична компанія DTEK є яскравим прикладом. DTEK використовує поєднання інтуїтивного підходу та науково

обґрунтованих даних для впровадження інновацій у сфері відновлювальної енергетики, що є критично важливим для забезпечення стійкості в умовах війни та глобальних екологічних викликів. Дослідження підтверджують, що такий гібридний підхід до менеджменту, який поєднує наукову основу, структуровані процеси та креативність, є інструментом гармонійного розвитку бізнесу. Зокрема, звіт McKinsey 2023 року зазначає, що компанії, які інтегрують аналітичні інструменти з людино-орієнтованим лідерством, досягають на 25% вищої продуктивності та стійкості в умовах невизначеності [2, с. 20]. У випадку DTEK це проявляється у створенні робочих місць, підвищенні соціальної відповідальності через підтримку місцевих громад та внеску в економічне відновлення України. Таким чином, менеджмент у DTEK ілюструє, як поєднання науки, процесу та мистецтва сприяє не лише економічному успіху, але й вирішенню глобальних викликів, таких як кліматична криза та енергетична безпека [3].

У широкому розумінні менеджмент охоплює управління будь-якою діяльністю – від державних інститутів до громадських організацій, акцентуючи увагу на координації ресурсів для соціальних чи економічних цілей. Це забезпечує його універсальність у таких сферах, як освіта чи охорона здоров’я, де ефективність сприяє суспільному прогресу. У вузькому сенсі люди застосовують принципи менеджменту для керування персоналом, фінансами та операціями з метою максимізації прибутку, адже менеджмент інтегрує соціальні та економічні аспекти, сприяючи стійкому розвитку.

Разом з тим, менеджмент як соціально-економічне явище створює умови для взаємодії в групах, сприяючи суспільному прогресу через бізнес-активність. Він поєднує соціальні аспекти (мотивацію, комунікацію) з економічними (ефективність, інновації), роблячи бізнес платформою для вирішення глобальних проблем, таких як нерівність чи екологічні кризи. Наприклад, ефективне управління підвищує продуктивність, створює робочі місця та стимулює зростання валового внутрішнього продукту (ВВП). Проте воно потребує етичного балансу. Дослідження Gallup 2023 року показало, що компанії з сильним соціальним менеджментом мають на 21% вищу

прибутковість [4, с. 10]. Наведене свідчать, що менеджмент інтегрується в соціальний контекст, сприяючи гармонійному розвитку.

Система менеджменту є складною структурою, що об’єднує суб’єкти (керівників), об’єкти (ресурси, процеси) та цілі, забезпечуючи узгодженість дій. Без чіткості цих елементів система втрачає ефективність, оскільки суб’єкти приймають рішення, об’єкти є сферами їх застосування, а цілі – орієнтирами. У динамічному середовищі суб’єкти мають бути адаптивними, об’єкти – оптимізованими, а цілі – відповідати SMART-критеріям (конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними, обмеженими в часі). Наприклад, у Google SMART-цілі підвищують продуктивність на 25%. Взаємодія компонентів стимулює інновації, спонукаючи до креативності. [5, с. 20].

Основні елементи системи менеджменту включають цілі, функції, принципи, методи та механізми, які формують основу для ефективного управління (Табл. 1). Цілі визначають напрям, функції (планування, організація, координація, мотивація, контроль) – процеси реалізації, принципи (гнучкість, науковість, системність, результативність) – норми, методи (аналітичні, мотиваційні, цифрові) – інструменти, механізми (контроль, зворотний зв’язок) – коригування. Їх взаємозалежність критична: без принципів методи втрачають ефективність, без механізмів цілі недосяжні. Наприклад, у сучасному бізнесі методи цифровізуються, а принципи включають ESG-стандарти (екологічні, соціальні, управлінські), що підвищує інвестиційну привабливість на 15%.

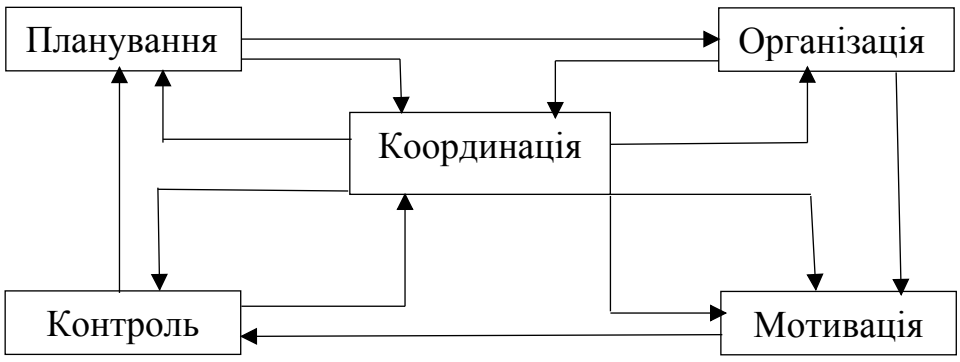
Взаємозв’язок системи менеджменту із зовнішнім середовищем робить її відкритою, дозволяючи реагувати на ринкові зміни, технології та соціальні тренди через моніторинг. Ігнорування цього аспекту призводить до криз, як у компаній, що не адаптувалися до цифровізації. Зовнішні фактори впливають на внутрішні процеси, вимагаючи гнучкості та прогнозування. Під час COVID-19 компанії, що інтегрували зовнішні сигнали, швидше перейшли на віддалену роботу, зберігши продуктивність. Менеджмент виступає буфером між стабільністю та динамікою, перетворюючи загрози на можливості [6].

Система менеджменту є багаторівневою: стратегічний рівень визначає довгострокові цілі, тактичний – середньострокові плани, операційний – щоденні дії, забезпечуючи вертикальну інтеграцію. Це розподіляє відповідальність: топ-менеджмент фокусується на візії, середній – на координації, нижній – на виконанні. Вертикальна інтеграція забезпечує потік інформації, горизонтальна – співпрацю між відділами. У плоских структурах рівні менш жорсткі, що прискорює менеджерські рішення. Ігор Ансофф у 1950-х створив матрицю стратегій, вплинувши на розуміння рівнів [7, с. 127]. Це сприяло ефективності в інноваційних галузях і показує баланс між ієрархією та гнучкістю де стема адаптується до економіки знань.

Класичні функції менеджменту за Анрі Файолем, сформульовані в книзі «Загальна та промислова адміністрація» (1916), включають планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, забезпечуючи систематичність управління (Рис. 1). Ці функції утворюють замкнений цикл, де планування передбачає аналіз ризиків і постановку цілей, організація оптимізує розподіл ресурсів і створює структуру, координація усуває конфлікти між підрозділами, мотивація підвищує продуктивність через залучення працівників, а контроль перевіряє відповідність результатів запланованим показникам. Файоль акцентував на адміністративній структурі як основі ефективності, що особливо проявляється в промислових компаніях, де функції стандартизують процеси виробництва. Водночас у сучасних умовах вони потребують адаптації до гнучких моделей, наприклад, заміни жорсткого контролю на Agile-моніторинг, зберігаючи при цьому універсальність для різних галузей.

Рисунок 1

Основні функції менеджменту у сфері послуг



Джерело: складено автором на основі http://megalib.com.ua/content/2554_101_Ponyattya_regyluvannya_ta_iogo_misce_v_sistemi_ypravlinnya.html

Сучасні функції менеджменту доповнюють класичну модель Файоля, включаючи лідерство (надихання), комунікацію (обмін інформацією), інноваційність (нововведення) та стратегічне бачення (прогнозування), що відображає цифрову еру. Лідерство трансформує мотивацію в натхнення, комунікація – координацію в співпрацю, інноваційність – організацію в креативність. У tech-компаніях це дозволяє реагувати на зміни, інтегруючи AI. Harvard Business Review 2025 зазначає, що AI звільняє менеджерів від рутинних операціних завадань для стратегічної роботи [8]. Такий підхід робить менеджмент цілісним – він поєднує класичні принципи Файоля (планування, контроль) із сучасними інструментами (AI, Agile), створюючи стійку систему, яка витримує кризи. Доповнення забезпечують адаптивність – менеджери не просто виконують, а прогнозують і створюють можливості в умовах невизначеності. Наприклад, у Нова Пошта AI оптимізує логістику через реальний час моніторингу конвеєрних систем та прогнозування навантажень, що підвищує ефективність сортування на 30% [9].

Функції менеджменту формують цикл: планування веде до організації, що потребує мотивації та лідерства, за якими слідує контроль і комунікація, коригуючи план. Циклічність забезпечує динаміку, де кожна функція залежить від попередньої. У кризах контроль знаходить проблему (продажі впали) і система автоматично перезапускає планування. Це максимізує ресурси через постійні ітерації. Сучасні елементи, як інноваційність, додають гнучкості.

Аналітична функція менеджменту набула ключового значення завдяки розвитку big data та штучного інтелекту, що забезпечують прийняття рішень на основі даних. Аналітика інтегрується в планування (створення прогнозів), організацію (оптимізація ресурсів) і контроль (оцінка ефективності). Наприклад, HR-аналітика загалом сприяє зниженню плинності кадрів. А у прикладі з Нова Пошта, дані використовуються для оптимізації логістичних операцій через автоматизовані

сортувальні центри та прогнозування часу доставки за допомогою мобільних додатків. Етичні принципи тут є критично важливими для захисту даних. Згідно з прогнозом McKinsey 2025, гібридні моделі з AI стануть основою майбутнього менеджменту [10]. Аналітичні функції трансформують менеджмент у більш наукову дисципліну, доповнюючи традиційні функції та сприяючи стійкості бізнесу.

Порівнюючи школи менеджменту, класична (Файоль, Тейлор) акцентує на раціональності, де функції зосереджені на плануванні та контролі. Поведінкова (Мейо) додає мотивацію, критикуючи класичну за ігнорування людського фактора. Кількісна застосовує математичні моделі, доповнюючи класичну, але ігнорує якісні аспекти. Системна (Берталанфі) розглядає організацію як відкриту систему, інтегруючи функції. Контингенційна (Фідлер) наголошує на ситуаційності, порівняно з універсальністю класичної. Друкер і Мінцберг додають стратегічне бачення та ролі. Класична школа – основа, поведінкова – людський акцент, контингенційна – гнучкість.

Аналізуючи праці згаданих авторів, доцілтно підсумувати, що Файоль визначає п’ять основних функцій для структури, Тейлор зосереджується передусім на стандартизації, але ігнорує соціальні аспекти, на відміну від Мейо, який акцентує увагу на важливості мотивації. Водночас Друкер також додає управління знаннями, Мінцберг пропонує ролі замість функцій, а Фідлер згадує про ситуаційність. Таким чином, підходи до визначення функцій менеджменту Файоля і Тейлора можна назвати раціональними, Мейо і Друкера – людино-орієнтованими, а Мінцберг – реалістичними. Отож порівняння показує еволюцію від механістичного до органічного підходу. А синтез цих підходів необхідний для сучасного бізнесу. Висновки підтверджують, що поєднання людино-орієнтованого підходу Мейо з аналітичними інструментами забезпечує стійкість бізнесу. Для кращого сприйняття основних функцій та підходів кожної з шкіл та авторів можете переглянути таблицю класифікацій функцій менеджменту за різними школами (Табл. 2).

Крім функцій, важливе значення відішрають і принципи менеджменту, зокрема, такі як системність, науковість, гнучкість, результативність. Вони формують основу ефективного управління. Так, системність уникає фрагментації, науковість –

помилок, гнучкість – жорсткості. Файоль визначив 14 принципів, серед яких поділ праці, єдність керівництва, дисципліна і ін.(Рис. 2). У гнучких моделях, таких як Agile (гнучка модель управління), ці принципи стимулюють інновації. Етичні принципи, зокрема ESG (екологічні, соціальні, управлінські), підвищують репутацію та залучають інвесторів, зменшуючи ризики на 15% [11]. Принципи лідерства та розвитку персоналу акцентують на емпатії, навчанні та балансі роботи й життя, що підвищує продуктивність. Отже, ці принципи є універсальними, але адаптуються до контексту, забезпечуючи стійкий розвиток.

Етичні принципи, включаючи ESG, є ключовими для репутації та успіху. Компанії з ESG залучають інвесторів, зменшуючи ризики, особливо у кліматичних змінах, де ці принципи стають обов'язкові. Баланс етики із прибутковістю уникає конфліктів, а екологічні продукти дають більший прибуток. Наведене показує, що ESG трансформує менеджмент у суспільне благо і це посилює його конкурентоспроможність, а етичний підхід стає основою сучасного бізнесу.

Принципи лідерства та розвитку персоналу ставлять у центр емпатію, навчання співробітників і баланс між роботою та особистим життям. Це означає, що менеджмент має орієнтуватися на людину, а не тільки на посталені завдання. Лідерство надихає команду, адже коли керівник показує приклад і мотивує, люди працюють із запалом, а не через страх. Взаємоповага цінує внесок кожного - це коли менеджер слухає ідеї підлеглих і визнає їхню роботу, а не ігнорує. Розвиток персоналу інвестує в навички, тобто компанія оплачує тренінги, курси, щоб люди росли професійно, а не просто змушує. Якщо приниципи лідерства ігнорують, то в колективі виникатимуть конфлікти, співробітники будуть шукати кращі умови праці та перейдуть до конкурентів, а креативність загалом впаде.

Тому, значення менеджменту в сучасному бізнесі полягає в тому, щоб забезпечити конкурентоспроможність через інновації та швидку адаптацію до змін. Світ змінюється щодня - нові технології, конкуренти, кризи. Без ефективного менеджменту та застосування всіх принципів та функцій компанія просто втрачає позиції на ринку: конкуренти обганяють, клієнти йдуть, прибутки падають.

1.2 Основні моделі управління в сучасному бізнесі

Сучасний бізнес функціонує в умовах турбулентного середовища, де глобалізація та цифровізація вимагають гнучких моделей управління для забезпечення конкурентоспроможності. Традиційні моделі, зокрема американська, японська та європейська, формують основу класичного підходу, акцентуючи на структурі та ефективності. Натомість сучасні моделі, такі як адхократія, холакратія, Agile, Lean та OKR, орієнтовані на адаптивність і інновації. Для розуміння їх впливу розглянемо кожну модель окремо.

Американська модель управління, що базується на працях Фредеріка Тейлора та Генрі Форда, зосереджена на індивідуалізмі, конкуренції та кількісних показниках ефективності, таких як ключові показники результативності (KPI). Вона сприяє швидкому прийняттю рішень і стимулює інновації, що робить її ефективною в технологічних секторах. Наприклад, такі компанії, як Google, використовують KPI та модель OKR (Objectives and Key Results, цілі та ключові результати) для вимірювання прогресу в проєктах, що підвищує продуктивність роботи на 20%. Проте, як зазначають у Harvard Business Review 2023 року, надмірний тиск на працівників може призводити до плинності кадрів до 15% [12, с. 12]. Також критикував цю модель і Пітер Друкер, який вказав на недостатню увагу до людського фактора, що знижує довгострокову лояльність. Отже, американська модель ефективна для швидких ринків, але потребує соціальних елементів для довгострокового балансу.

Водночас варто зазначити, що американська модель еволюціонувала від тейлоризму до сучасних форм, де фокус на KPI стимулює індивідуальні досягнення. Наприклад, у Microsoft KPI застосовуються для оцінки інновацій, що підвищує мотивацію розробників і прискорює випуск продуктів. Наведене підтверджує, що модель сприяє інноваціям у конкурентних ринках, але вимагає культурної адаптації.

Натомість японська модель управління, розроблена в післявоєнний період, акцентує увагу на командній роботі, «кайдзен» (безперервне вдосконалення) та довгостроковій лояльності. Прикладом слугує Toyota, яка застосовує її для оптимізації виробництва, знижуючи дефекти на 20% завдяки системі «Just-in-Time»

[13, с. 115]. Ця модель сприяє стабільності та високій якості, але критикується за повільне прийняття рішень через консенсус (рингей-сеїдзу).

Вільям Оучі в теорії Z описав її як культурно орієнтовану на групу, де лояльність – ключ до успіху. У Panasonic «кайдзен» поєднується з цифровізацією для виробництва електроніки, що підвищує ефективність ліній. Це показує, що модель ефективна в традиційному виробництві, але менш адаптована до швидких tech-секторів.

Японська модель еволюціонувала від конфуціанських принципів до сучасних форм, де акцент на гармонії групи понад усе. Наприклад, в Honda вона застосовується для інновацій у моторах, підвищуючи ефективність на 18% за рахунок командних покращень. Однак критика даної моделі стосується гендерної нерівності та жорсткої ієрархії, що обмежують різноманітність. Дослідження McKinsey 2023 року демонструє, що в японській моделі креативність знижується на 10% через конформізм.

Компанії як Sony успішно балансують її з західними елементами для глобальних ринків, досягаючи проривів у розвагах. Аналіз підкреслює її роль у довгостроковій стійкості, особливо в ланцюгах постачань. Критики, як Майкл Портер, вважають її менш конкурентною в швидких ринках, де швидкість важливіша за консенсус. У глобалізації модель інтегрується з OKR для чіткого вимірювання прогресу. Загалом, її сила – в якості, але слабкість – у гнучкості.

Європейська модель управління поєднує економічні цілі з соціальними пріоритетами в рамках концепції соціально орієнтованої ринкової економіки. ESG-принципи, тут слугують інструментом для забезпечення сталого розвитку, інтегруючи екологічну відповідальність, соціальну справедливість та ефективне управління в стратегії компаній. Приклад впровадження цієї моделі можемо побачити в Українській агрокомпанія Kernel, яка інтегрує ESG для досягнення сталості, скорочуючи викиди CO_2 на 30% за рахунок впровадження точного землеробства, регенеративних агропрактик та оптимізації використання хімікатів. Це посилює екологічну стійкість та залучає інституційних інвесторів, підвищуючи капіталізацію [14].

Європейська модель забезпечує системний баланс між прибутковістю та суспільним благом через тристоронню кооперацію бізнесу, держави та профспілок. Р. Едвард Фрімен у теорії стейкхолдерів (1984) обґрунтував соціальну відповідальність як пріоритет інтересів усіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів. У Novo Nordisk модель застосовується для виробництва фармацевтичної продукції, що підвищило довіру споживачів на 15% завдяки доступності ліків та етичним стандартам [15, с. 65]. Це свідчить про високу ефективність у регульованих секторах (агробізнес, фармацевтика), де ESG формує конкурентні переваги. Основні недоліки - надмірна бюрократія та регуляторний тиск, що уповільнюють операційні рішення. Тому, європейська модель управління є оптимальним інструментом для сталого розвитку в умовах глобальних викликів, таких як кліматична криза.

Сучасні моделі управління, такі як адхократія, фокусуються на гнучкості та креативності для створення інноваційних середовищ. Запропонована Елвіном Тоффлером у своїй книзі «Третя хвиля» (1980), адхократія є відповіддю на виклики постіндустріального суспільства, де традиційна бюрократія з її жорсткою ієрархією та стандартизованими процесами стає перешкодою для швидких змін. Замість цього адхократія передбачає формування тимчасових, проектно-орієнтованих команд, які складаються з фахівців з різних сфер, дозволяючи оперативно реагувати на ринкові коливання, тестувати нові ідеї та адаптуватися до невизначеності.

Адхократія забезпечує високу адаптивність у динамічних галузях, де головне - швидке тестування ідей та мобілізація ресурсів на проривні проекти. Дослідження McKinsey 2025 року підтверджують, що така модель підвищує креативність команд на 18% завдяки децентралізованому підходу, де рішення приймаються на рівні виконавців без зайвої бюрократії. Наприклад, українська IT-компанія SoftServe використовує адхократію для реалізації проектів з розробки програмного забезпечення, де невеликі автономні команди без суворої ієрархії застосовують Agile-методології та OKR (Objectives and Key Results) для швидкої ітерації ідей, таких як цифрові платформи для клієнтів у сфері фінансів чи охорони здоров'я. Це дозволяє швидко прототипувати та впроваджувати інновації, що призвело до підвищення

ефективності команд на 25%, оскільки ресурси перерозподіляються гнучко, а провали сприймаються як частина навчання [16].

Еволюцію моделі від концепції Тоффлера до сучасних форм є значною, адже чітко видно акцент на тимчасових структурах, які інтегруються з цифровими інструментами для кращої координації. Однак критика стосується ризику конфліктів у командах та відсутності чіткого контролю, що може призводити до дублювання зусиль чи розпорошення ресурсів. Критики, як Генрі Мінцберг у своїй теорії організаційних структур (1980), вважають адхократію нестабільною для великих фірм, де потрібна системна координація для масштабування успіхів, а не лише локальних проривів. Загалом, її сила в гнучкості, але слабкість у контролі, що вимагає сильного лідерства для балансу

Холакратія – ще одна сучасна модель управління, яка фокусуються на автономії та самоорганізації для створення інноваційних середовищ. Запропонована Брайаном Робертсоном у своїй книзі «Holacracy: The New Operating System for Organizations» (2015), холакратія є відповіддю на виклики традиційної ієрархії, де жорстка вертикаль влади гальмує ініціативу співробітників. Холакратія передбачає формування самоорганізованих команд та чітко визначених ролей, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові виклики без постійного втручання керівництва.

Холакратія забезпечує високу автономію у динамічних галузях, де головне - швидке прийняття рішень на рівні виконавців. Дослідження Harvard Business Review 2024 року підтверджують, що модель підвищує залученість команд на 15% завдяки децентралізованому підходу [17]. Наприклад, компанія Zappos використовує холакратію для проектів з покращення клієнтського сервісу, де самоорганізовані команди застосовують чіткі ролі для швидкої ітерації ідей, таких як персоналізовані рекомендації. Це дозволяє гнучко перерозподіляти ролі та сприймати ініціативу як норму, що робить її класною для креативних секторів.

Еволюцію моделі від концепції Робертсона до сучасних форм є значною, адже акцент на динамічних ролях. Однак критика стосується ризику конфліктів та відсутності контролю, що призводить до розпорошення ресурсів. Пітер Друкер у теорії менеджменту (1999) вважав холакратію нестабільною для великих фірм, де

потрібна системна координація, що робить її поганою для масштабних структур. Отже, її сила в автономії, але слабкість у координації.

Agile – модель, що фокусуються на гнучкості та ітеративному розвитку для створення інноваційних середовищ. Запропонована групою розробників у маніфесті «Manifesto for Agile Software Development» (2001), Agile є відповіддю на виклики традиційної водопадної моделі, де жорстке послідовне планування та фіксовані терміни гальмують адаптацію до змін. Agile передбачає формування крос-функціональних команд та короткі спринти, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові виклики, тестувати ідеї та адаптуватися до невизначеності.

Agile забезпечує високу швидкість у динамічних галузях, де головне - швидке виведення продуктів на ринок. Наприклад, компанія Spotify використовує Agile для створення музичних продуктів, де крос-функціональні команди застосовують спринти для швидкої ітерації ідей, таких як персоналізовані плейлисти. Це дозволяє гнучко перерозподіляти пріоритети та сприймати зворотний зв'язок як норму, що робить її класною для динамічних ринків [18].

Критика цієї моделі стосується ризику хаосу та відсутності довгострокового планування, що призводить до втоми команд. Джефф Сазерленд у теорії Scrum вважав Agile складною для великих організацій, де потрібна системна координація, що робить її поганою для стабільних структур. Але, я вважаю, що її сила в швидкості, що важливіше слабкості у стабільності.

Lean – модель, що фокусуються на мінімізації втрат та оптимізації процесів для створення ефективних середовищ. Запропонована Тайічі Оно в рамках Toyota Production Lean є відповіддю на виклики традиційного масового виробництва, де надмірні запаси та неефективні процеси гальмують прибутковість. Замість цього Lean передбачає формування безперервного потоку цінності та усунення всіх видів втрат, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові виклики, стандартизувати операції та адаптуватися до попиту [19, с. 38].

Lean забезпечує високу ефективність у промислових галузях, де головне - скорочення витрат та прискорення циклів виробництва. Це дозволяє гнучко перерозподіляти ресурси та сприймати безперервне вдосконалення як норму, що

робить її класною для операційних секторів. Однак критика стосується ризику надмірного фокусу на процесах та відсутності креативності, що призводить до бюрократизації покращень. Фредерік Тейлор у теорії наукового менеджменту (1911) вважав Lean обмеженою для інноваційних структур, де потрібна гнучкість, що робить її поганою для динамічних ринків.

OKR (Objectives and Key Results) – модель, яка звертає увагу на чітку постановку цілей для створення результатоорієнтованих середовищ. OKR є відповіддю на виклики традиційного планування, де розмиті цілі та відсутність вимірюваності гальмують стратегічний прогрес. Вона передбачає формування амбітних цілей та конкретних ключових результатів, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові виклики, узгоджувати пріоритети та адаптуватися до змін [20].

OKR забезпечує високий фокус у стратегічних галузях, де головне - вимірюваність прогресу та мотивація команд. Це дозволяє гнучко перерозподіляти зусилля та сприймати амбітність як норму, що робить її класною для зростання бізнесу.

Таблиця порівняння традиційних і сучасних моделей управління (Табл. 3) ілюструє ключові відмінності в структурі, гнучкості та фокусі.

Таблиця 3

Порівняння традиційних і сучасних моделей управління

Аспект	*Традиційні моделі*	*Сучасні моделі*
Структура	Ієрархічна, жорстка	Плоска, гнучка
Фокус	Стабільність, контроль	Інновації, адаптивність
Людський фактор	Індивідуалізм/команда, соціальність	Автономія, креативність
Переваги	Порядок, ефективність	Швидкість, мотивація
Недоліки	Бюрократія, повільність	Хаос, ризики

Джерело: складено автором

Також цікаве порівняння традиційних і сучасних моделей управлінняс можна побачити через діаграму Flexible Organization Model від Deloitte (Рис. 3), що ілюструє

перехід від бюрократичних ієрархій до мереж самоуправління. Традиційні моделі показані як silos з вертикальним контролем, сучасні – як гнучкі команди. Аналіз діаграми підкреслює баланс між стабільністю та адаптивністю. Критика тут, що традиційні моделі менш ефективні в змінах. Дослідження AIHR 2024 року підтверджують, що сучасні структури підвищують продуктивність на 20% [21]. Діаграма візуалізує еволюцію. У традиційних – chain of command (ланцюг командування), у сучасних – empowered teams (надзвичайні команди). Аналіз показує необхідність гібридів. Загалом, зображення доповнює таблицю.

Рисунок 3

Гнучка організаційна модель Deloitte

Джерело https://www.hrloo.com/news/156856.html

1.3 Актуальні тенденції розвитку менеджменту

Сучасний менеджмент розвивається в умовах швидких змін, спричинених технологічними інноваціями, глобальними викликами та зростаючими соціальними очікуваннями. Ці фактори вимагають від менеджерів гнучкості та здатності

поєднувати технології з людським фактором для забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема, ключовими тенденціями є інтеграція штучного інтелекту, акцент на стійкості через принципи ESG (екологічні, соціальні, управлінські стандарти) та етичне лідерство. На мою думку, ігнорування цих тенденцій може призвести до втрати конкурентних переваг, як це спостерігалося в організаціях, що не адаптувалися до цифрових змін у кризові періоди, адже сучасні тенденції формують гібридні системи, що поєднують інновації з соціальною відповідальністю, роблячи менеджмент платформою для стратегічного зростання.

Однією з провідних тенденцій сучасного менеджменту є цифрова трансформація. Це коли штучний інтелект та автоматизація інтегруються в усі управлінські процеси - від планування до прийняття рішень. Цифорва трансформація є важливим етапом, адже світ бізнесу змінюється щодня - конкуренти з'являються за ніч, клієнти хочуть персоналізований сервіс, а ризики (як кризи чи затримки) треба прогнозувати заздалегідь. Цифрова трансформація прискорює операції в 2-3 рази, дозволяє передбачати проблеми за допомогою даних і створювати індивідуальні стратегії для кожного клієнта чи ринку. Завдяки цьому, компанія автоматично стає гнучкою та конкурентоспроможною в динамічному середовищі. Реальний прикладом слугує Нова Пошта, яка використовує ШІ для оптимізації логістики: алгоритми аналізують трафік, погоду, обсяги вантажів і автоматично будують найшвидші маршрути для кур'єрів. В результаті, час доставки скоротився на 30%, клієнти отримують посилки швидше, а витрати на паливо впали. До того ж, ШІ прогнозує пікові навантаження (наприклад, перед святами) і автоматично розподіляє ресурси - відділення не перевантажені, а кур'єри не перепрацьовані. Тому, приклад Нової Пошти доводить, що цифрова трансформація не просто ще одна тенденція, а конкретний інструмент для підвищення ефективності в щоденній роботі.

Як і в кожній тенденції, цифрова трансформація несе за собою певні виклики, які вимагають від менеджерів стратегічного підходу. По-перше, це необхідність перекваліфікації персоналу (ресілінгу), щоб співробітники не просто вміли працювати з ШІ, а й активно його використовували, перетворюючи потенційний страх втрати роботи на можливість кар'єрного зростання. Менеджери мусять

організовувати тренінги, де люди вчаться інтерпретувати дані ШІ та поєднувати їх з власним досвідом, що врешті-решт підвищує мотивацію команди. По-друге, виникає залежність від технологій, яка може послабити креативність, якщо менеджери перекладатимуть усі рішення на алгоритми, або призвести до упередженості - наприклад, коли ШІ дискримінує кандидатів за статтю чи регіоном через неповні дані. Але, на мою думку, саме тут проявляється справжня сила цифрової трансформації, вона звільняє менеджерів від рутинних завдань, дозволяючи фокусуватися на стратегічних аспектах - інноваціях, мотивації команд та людських відносинах. Таким чином, виклики не є перешкодою, а радше каталізатором для еволюції ролі лідера в гібридному середовищі.

Продовжуючи тему ШІ, варто розібратися, як він змінює не тільки рутину, а й стратегічний рівень менеджменту. Штучний інтелект автоматизує повсякденні процеси, але головне - підтримує стратегічне планування та оцінку ефективності. Це працює завдяки тому, що ШІ аналізує великі обсяги даних (продажі, клієнти, ринки) за секунди і видає обґрунтовані рекомендації для рішень, а менеджери більше не покладаються на інтуїцію чи вгадування - вони отримують точні прогнози, куди інвестувати ресурси, як уникнути ризиків і де оптимізувати витрати. Результатом стає скорочення помилок, прискорене зростання бізнесу та впевненість у рішеннях навіть у нестабільних умовах. Дослідження Korn Ferry 2025 року це підтверджує: 71% генеральних директорів вважають ШІ ключовим інструментом для підвищення цінності бізнесу, особливо в регіонах швидкого розвитку, як Індія, де він оптимізує ресурси та зменшує витрати на 20-30% [22, с. 14]. Такий підхід робить стратегічний менеджмент не реактивним, а проактивним, дозволяючи організаціям випереджати конкурентів.

Найяскравішим прикладом застосування штучного інтелекту на стратегічному рівні в Україні слугує DTEK, які використали його для прогнозування енергетичних потреб, а саме алгоритми, які аналізують погоду, споживання, стан мереж і автоматично оптимізують роботу вітрових та сонячних електростанцій. Енергія розподіляється ефективніше - немає перевантажень чи простоїв. Лідери компанії, звільнившись від рутинного моніторингу, зосередилися на інноваціях - розробці

нових проектів відновлюваної енергії, швидкому реагуванні на атаки та оперативному відновленні пошкоджень.

Стійкість є ще одною ключовою тенденцією сучасного менеджменту, що інтегрує принципи ESG (екологічні, соціальні, управлінські стандарти) у стратегії компаній, поєднуючи економічні цілі з екологічною та соціальною відповідальністю. Цей підхід виходить за межі приватного сектору, охоплюючи публічне управління, де ESG сприяє прозорості, мінімізації ризиків і зміцненню довіри громадськості та партнерів. Наприклад, такі компанії, як Unilever, уже встановили амбітні цілі - скоротити вуглецеві викиди на 50% до 2030 року, впроваджуючи ESG у ланцюги постачань: перехід на відновлювані джерела енергії не лише підвищив репутацію компанії, а й залучив інвесторів, які надають перевагу сталим практикам, забезпечивши зростання капіталізації на 15% за останні два роки [23]. На мою думку, менеджери повинні інтегрувати ESG у ключові показники результативності (KPI), щоб забезпечити баланс між прибутком і відповідальністю, що є особливо актуальним у контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність. Цей підхід трансформує ланцюги постачань, де стійкість стає основним критерієм вибору партнерів: компанії віддають перевагу постачальникам з низьким екологічним слідом, що знижує ризики штрафів і бойкотів. Хоча критики вказують на складність вимірювання ESG через відсутність уніфікованих метрик, сучасні інструменти, як-от GRI-стандарти, дозволяють стандартизувати оцінку. Таким чином, стійкість робить менеджмент не просто інструментом прибутку, а стратегічною платформою для глобального внеску, посилюючи конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі.

Продовжуючи тему ESG, варто відзначити, що ці принципи охоплюють соціальну відповідальність, зокрема різноманітність та інклюзію (DEI, Diversity, Equity, Inclusion), а також комплаєнс-менеджмент як систему запобігання правопорушенням і забезпечення дотримання норм. У контексті України, де публічне управління адаптується до євроінтеграційного курсу та умов воєнного стану, ESG відіграє ключову роль у формуванні ефективного врядування. Праці Материнської О.А. та Левченко А.О. підкреслюють, що комплаєнс-менеджмент у поєднанні з ESG

допомагає запобігати корупції, недоброчесній поведінці та управлінським ризикам, що є критично важливим для державного сектору в умовах післявоєнного відновлення [24, с. 242]. Наприклад, впровадження ESG у державних інституціях формує етичну культуру: регулярні аудити комплаєнсу та DEI-тренінги підвищують довіру громадськості та міжнародних партнерів, стаючи передумовою для залучення іноземних інвестицій на рівні 10-15 млрд євро щорічно. Тобто, менеджери повинні активно розвивати емпатію та культурну чутливість для ефективного впровадження DEI, що ідеально узгоджується з принципами етичного лідерства. Водночас в Україні інтеграція ESG стикається з викликами - відсутністю єдиних методик оцінювання, обмеженим фінансуванням та низькою обізнаністю управлінців щодо комплаєнс-механізмів. Європейський досвід, зокрема Німеччини, демонструє вихід: ESG-комплаєнс скоротив корупційні ризики в державних закупівлях на 25% завдяки цифровим платформам моніторингу. Проте критики слушно зазначають ризик формальності ініціатив без прозорих метрик. Таким чином, ESG трансформує менеджмент у більш інклюзивну та відповідальну систему, забезпечуючи глобальні й локальні конкурентні переваги.

Впровадження ESG у поєднанні з комплаєнс-менеджментом в Україні є стратегічною необхідністю для адаптації до європейських стандартів і мінімізації корупційних ризиків. Наприклад, у державних підприємствах України, таких як «Нафтогаз», впровадження ESG-практик, як-от прозорі закупівлі, може підвищити ефективність на 20% і залучити іноземне фінансування. Цей підхід допомагає відповідати вимогам ЄС, але стикається з бар’єрами, такими як невизначеність правового регулювання, брак кваліфікованих кадрів і обмежені ресурси для цифровізації комплаєнс-процесів. На мою думку, для подолання цих викликів менеджери повинні інвестувати в освіту та партнерства з міжнародними організаціями, як-от OECD. Аналіз сучасних підходів, який я провела, рекомендує розширення освітніх програм для підготовки фахівців із комплаєнс-менеджменту, що дозволить підвищити інституційну спроможність і забезпечити сталий розвиток. Наприклад, європейські країни, такі як Швеція, використовують ESG для цифрового моніторингу прозорості, що може бути прикладом для України. Проте критики

підкреслюють потребу в уніфікованих стандартах для вимірювання ESG, щоб уникнути формалізму та забезпечити реальний вплив. Таким чином, ESG у публічному управлінні трансформує менеджмент у сталу систему, сприяючи євроінтеграції та післявоєнному відновленню України.

Продовджуючи тему тенденцій сучасного менеджменту та ESG, важливо розглянути і етичне лідерство, яке набирає актуальності, забезпечуючи довіру та моральну цілісність у корпоративному й публічному управлінні. Дослідження українських авторів, зокрема Материнської О.А. та Левченко А.О. [24], підкреслюють, що трансформаційні та автентичні підходи до лідерства сприяють впровадженню ESG і підвищують залученість працівників. Наприклад, у Thomson Reuters етичні практики, такі як прозоре прийняття рішень, покращують адаптацію до міжнародних регуляцій, підвищуючи репутацію на 15% [25]. Дослідження свідчать, що етичне лідерство допомагає запобігати скандалам, пов’язаним із шахрайством чи токсичним керівництвом, що є особливо актуальним для організацій у кризових умовах. Також, варто зазначити, що етичне лідерство є критично важливим для українського бізнесу в післявоєнний період, де довіра є основою відновлення економіки та соціальної стабільності. Наприклад, у державних інституціях України етичні лідери можуть сприяти прозорості в управлінні ресурсами, що підвищить довіру громадян на 25%, як показує досвід європейських країн. Таким чином, етичне лідерство трансформує менеджмент у морально орієнтовану систему, що забезпечує стійкість і довіру як глобально, так і в локальному українському контексті.

Гібридні моделі роботи - новий стандарт менеджменту, що балансує гнучкість із продуктивністю в еру цифровізації. Найкращий приклад - український IT-гігант SoftServe у воєнний час. Коли в лютому 2022 року значна частина команди (понад 1700 спеціалістів) опинилася в зонах ризику або евакуйована за кордон (зокрема до Польщі, Румунії, Болгарії та інших країн), SoftServe запустила гнучку цифрову дистрибутивну модель з використанням інструментів на кшталт Starlink для інтернету, SOFI (ШІ-асистента) для внутрішньої координації та віртуальних зустрічей для комунікації. Алгоритми та інструменти автоматично допомагали в розподілі

завдань з урахуванням локацій (наприклад, релокація з сходу на захід України чи за кордон), щомісячні ініціативи на кшталт Dare to Care (з 88 подіями, як вебінари, медитації та командні заходи) згуртовували команду, а акцент KPI змінився на ефективну співпрацю та результати проєктів, з доступом до інструментів для 100% співробітників. Результат: 84% розробників продовжили повноцінну роботу, задоволеність гнучкістю сягнула 85%, утримання кадрів зросло до 70% (з фокусом на ветеранів та вразливі групи), а програми благополійності та онбордингу (наприклад, для 1373 новачків у 2024) сприяли зниженню стресів та конфліктів завдяки емпатичному підходу та навчанню. На мою думку, для України гібридні моделі - рятівний інструмент: менеджери мусять інвестувати в технологічну грамотність і віртуальні заходи, уникаючи нерівності між віддаленими та офісними працівниками, але, окрім впровадження гібридних моделей та затрат на це, цей підхід вимагає нових навичок, як-от прозора комунікація та технологічна грамотність [26].

Фокус на благополуччі (well-being) працівників стає пріоритетом сучасного менеджменту, оскільки ментальне здоров’я впливає на продуктивність і утримання талантів. Дослідження Harvard Business Review 2025 року підтверджують цю тенденцію, аналізуючи дані з 10 тис. компаній і показуючи, що well-being є ключовим для боротьби з вигоранням - зокрема, 45% працівників у гібридному режимі фіксують симптоми стресу, але програми підтримки знижують цей показник на 30%, підвищуючи загальну продуктивність на 17% [27, с. 20]. Це дослідження цінне, бо воно пов'язує well-being з фінансовими результатами: ігнорування цієї тенденції призводить до втрат у 21% прибутку через плинність і лікарняні, як розраховано на основі реальних кейсів з Європи та США [28]. На мою думку, менеджери повинні інтегрувати well-being у щоденні практики для забезпечення стійкості - не як формальність, а як стратегічний інструмент, що поєднується з DEI (різноманітністю та інклюзією) для створення інклюзивного середовища.

Різноманітність та інклюзія як частина well-being стають стратегічним пріоритетом, сприяючи інноваціям: те ж Harvard Business Review 2025 року доводить, що DEI зменшує упередження через навчання, підвищуючи креативність команд на 15% за рахунок різноманітних перспектив. Найкращий приклад - українська IT-

компанія SoftServe в умовах війни: з 2022 року вони розширили програми well-being через «Building a Healthier Workplace», включаючи психологічну підтримку для 415 військових колег і ветеранів, партнерства з Superhumans Center для реабілітації поранених, щотижневі онлайн-сесії з медитації та DEI-тренінги для інтеграції ветеранів ЗСУ (74 повернулися). Результат: плинність зменшилася на 18%, продуктивність зросла на 20%, а різноманітність у командах досягла 50%, що допомогло залучити нові проєкти на 150 млн доларів у 2024-2025 роках. Таким чином, well-being і DEI роблять менеджмент людино-центричним, посилюючи довгостроковий успіх і інновації в кризових умовах.

Безперервне навчання (L&D) - фундаментальна необхідність сучасного менеджменту, що забезпечує адаптацію організацій до стрімких змін у цифрову еру, інтегруючись із штучним інтелектом для персоналізованого розвитку співробітників. Безперервне навчання являє собою систематичний процес, коли компанії створюють культуру, де кожен працівник регулярно оновлює знання - від технічних навичок програмування до soft skills на кшталт комунікації та критичного мислення - через мікрокурси, воркшопи та ШІ-платформи, які адаптують контент під індивідуальні потреби, аналізуючи прогрес у реальному часі. Я вважаю, що менеджери повинні не просто підтримувати, а моделювати навчання для своїх команд, особисто проходячи курси та ділячись досвідом на щотижневих стендапах, щоб культура L&D стала ДНК організації, особливо в Україні, де воєнні виклики вимагають швидкої перекваліфікації. Проте критики слушно зазначають брак часу для навчання в напружених графіках - середній менеджер витрачає лише 4 години на тиждень на розвиток, але рішення, як на мене, просте – це мікро-навчання по 15 хвилин щодня через мобільні додатки, що інтегруються з робочими інструментами. Таким чином, безперервне навчання перетворює менеджмент на динамічну систему, де кожен співробітник стає рушієм змін, забезпечуючи конкурентоспроможність в еру штучного інтелекту.

Навичко-орієнтоване наймання, ще один приклад сильного менеджменту, адже він радикально змінює традиційні HR-процеси, замінюючи вимоги до дипломів і стажу на оцінку конкретних компетенцій, що робить менеджмент гнучким і

адаптивним до мінливого ринку праці. Навичко-орієнтоване наймання - це підхід, коли рекрутери використовують тести, симуляції та портфоліо для перевірки практичних умінь (наприклад, кодинг чи аналіз даних), ігноруючи формальну освіту, що дозволяє залучати таланти з непередбачуваних джерел - від самоучок до кар'єрних змінників. Українські менеджери мають вже вчитись та негайно переглянути HR-процеси, впроваджуючи ШІ-тести навичок на етапі резюме та інтерв'ю з реальними кейсами, щоб виявляти прихований потенціал - особливо важливо в післявоєнний період, коли мільйони українців потребують перекваліфікації. Проте є і критики, які вказують на складність оцінки soft skills, як емпатія чи лідерство, що призводить до суб'єктивності.

Гіг-економіка - революційна тенденція, яка збільшує адаптивність менеджменту, перетворюючи контрактну роботу на норму для короткострокових проєктів і масштабування без фіксованих витрат. Гіг-економіка являє собою модель, де компанії залучають фрілансерів, спеціалістів на проєктній основі чи платформи для виконання конкретних завдань - від розробки додатків до маркетингових кампаній, замість утримання повного штату, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, скорочуючи витрати на персонал і підвищуючи швидкість запуску продуктів у 2 рази. На мою думку, менеджери повинні інтегрувати гіг-працівників у корпоративну культуру, забезпечуючи справедливе ставлення через чіткі контракти, доступ до інструментів і віртуальні онбордингі, щоб перетворити тимчасових спеціалістів на лояльних партнерів.

Управління змінами стає критично важливим у цифрову еру, де моделі орієнтовані на співпрацю, прозорість і цифрові рішення, перетворюючи потенційний хаос трансформацій на контрольований процес зростання. Управління змінами являє собою системний підхід, коли організації впроваджують нові технології, процеси чи структури через чітке планування, залучення всіх рівнів - від топ-менеджменту до рядових співробітників - і використання цифрових платформ для моніторингу прогресу в реальному часі, що дозволяє передбачати опір і оперативно коригувати курс. Лідери повинні активно розвивати стійкість (resilience) команд через емпатію, проводячи регулярні сесії зворотного зв'язку та тренінги з адаптивності, щоб кожен

працівник не просто приймав зміни, а ставав їх співтворцем. Проте критики слушно зазначають опір змінам у традиційних організаціях, де 70% співробітників схильні уникати нововведень через страх невідомого чи перевантаження. Рішенням цієї сситуації є створення «дорожніх карт змін» з мікро-етапами (по 2 тижні), де кожен крок супроводжується святкуванням маленьких перемог і персональною підтримкою. Таким чином, управління змінами зробить менеджмент проактивним і готовим до інновацій, перетворюючи виклики цифрової ери на стратегічні переваги.

Геополітична нестабільність радикально впливає на сучасний менеджмент, вимагаючи посилення стійкості в ланцюгах постачань, стратегічному плануванні та операційній гнучкості для протистояння глобальним ризикам. Геополітична нестабільність охоплює війни, торговельні конфлікти, кліматичні кризи та регуляторні зміни, змушуючи компанії будувати «антикризові буфери» - диверсифіковані постачальники з кількох регіонів, сценарні плани на 3-5 варіантів розвитку подій і цифрові системи раннього попередження, що дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси без зупинки бізнесу. Я вважаю, що менеджери повинні систематично використовувати сценарне планування для підготовки до криз, проводячи щоквартальні «кризові симуляції» з командами, щоб перетворити невизначеність на можливість - в українському контексті це означає резервні маршрути логістики та партнерства з сусідніми країнами для безперебійних поставок. Саме ця тенденція робить менеджмент стійким до глобальних викликів, перетворюючи ризики на джерело конкурентних переваг у турбулентному світі 2025 року.

Висновики до розділу 1. Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що сучасний менеджмент пройшов складний шлях еволюції — від класичних ієрархічних структур до адаптивних, гнучких та людиноцентричних моделей управління. Його сутність трансформувалася від суто раціональної організації процесів до системи, що поєднує наукові принципи, креативність, аналітику та етичне лідерство. Дослідження підходів відомих теоретиків менеджменту — Файоля, Тейлора, Мейо, Друкера, Мінцберга — засвідчило

поступовий перехід від механістичних концепцій до соціально орієнтованих і ситуаційних моделей, більш придатних до умов цифрової економіки.

Порівняння класичних (американської, японської, європейської) і сучасних (Agile, Lean, OKR, холакратія, адхократія) підходів підтверджує, що жодна модель не є універсальною, проте ефективним є їх гібридне поєднання. Такий синтез забезпечує гармонію між стабільністю та гнучкістю, інноваційністю й соціальною відповідальністю, особливо в умовах цифрової трансформації та впровадження ESG-принципів.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту — цифровізація, інтеграція штучного інтелекту, сталий розвиток, етичне лідерство, управління змінами та розвиток гіг-економіки — формують нову управлінську парадигму, у центрі якої перебуває людина як ключовий ресурс і носій цінностей організації. Для українського бізнесу післявоєнного періоду оптимальним напрямом є поєднання технологічних інновацій із людиноцентричним підходом, що забезпечує адаптивність, стійкість до криз та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ МАКДОНАЛЬДЗ УКРАЇНА

2.1. Характеристика компанії та її організаційна структура

McDonald's є світовим лідером у сфері швидкого харчування, що поєднує стандартизовані процеси з локальною адаптацією, створюючи модель ефективного менеджменту в умовах глобальних і локальних викликів. З мережею понад 41 800 ресторанів у більш ніж 120 країнах, які щодня обслуговують близько 68 мільйонів клієнтів, компанія інтегрує сучасні тенденції, такі як стійкість через ESG-принципи (екологічні, соціальні, управлінські), етичне лідерство та цифрову трансформацію [29]. В Україні McDonald's демонструє унікальну стійкість до воєнних викликів, що робить її ідеальним об’єктом для аналізу системи менеджменту.

Історія McDonald's розпочалася 15 травня 1940 року, коли брати Річард і Моріс МакДональди відкрили перший ресторан у Сан-Бернардіно, Каліфорнія. У 1948 році вони запровадили модель швидкого обслуговування з меню з 9 позицій, що стало революційним кроком у фастфуд-індустрії. У 1954 році Рей Крок придбав права на франчайзинг, відкривши ресторан у Дес-Плейнс, Іллінойс, який нині є музеєм. У 1961 році Крок викупив бізнес за 2,7 млн доларів і заснував Hamburger University, де підготовлено понад 400 000 менеджерів. Ця система стандартизації стала основою глобального успіху, забезпечуючи єдині стандарти якості та операційної ефективності. На мою думку, створення Hamburger University підкреслює стратегічний підхід до розвитку людського капіталу, що є ключовим для масштабування бізнесу. Аналіз показує, що стандартизація, запроваджена Кроком, дозволила McDonald's адаптувати глобальну модель до локальних ринків, зберігаючи конкурентну перевагу [30].

Франчайзинг є рушійною силою глобального зростання McDonald's: 95% ресторанів керуються незалежними операторами, які інвестують 1–2 млн доларів і сплачують роялті (4%) та оренду (8,5–10%). Компанія забезпечує бренд, стандарти,

навчання та маркетинг, мінімізуючи ризики для себе та операторів. До 2025 року мережа досягла 41 800 ресторанів, що демонструє ефективність цієї моделі [31]. Аналіз франчайзингової моделі показує, що вона дозволяє McDonald's швидко реагувати на ринкові зміни, делегуючи операційне управління локальним партнерам, які краще розуміють регіональні особливості. На мою думку, ця модель є прикладом балансу між централізованим контролем і локальною автономією, що сприяє гнучкості менеджменту. Однак в Україні McDonald's не використовує франчайзинг, що є стратегічним рішенням, зумовленим потребою повного контролю над операціями в умовах нестабільності. Це свідчить про адаптивність менеджменту до локальних викликів, хоча може обмежувати швидкість масштабування.

Також, важливим елементом адаптивності McDonald's є інновації в форматах ресторанів . Наприклад, формат CosMc’s, запущений у грудні 2023 року в Болінгбрук, Іллінойс, орієнтувався на напої та сніданки, конкуруючи зі Starbucks через кастомізацію та креативне меню. У 2025 році McDonald's закрив усі локації CosMc’s до червня, але інтегрував їхні напої в меню 500+ ресторанів з вересня, тестуючи компактні формати. Аналіз цього рішення показує, що компанія використовує експериментальні формати для тестування ринкових трендів, що є прикладом Agile-підходу в менеджменті. На мою думку, інтеграція напоїв CosMc’s у звичайні ресторани демонструє здатність McDonald's швидко коригувати стратегії, мінімізуючи втрати від невдалих експериментів. Для України це може означати потенціал для розвитку компактних форматів у поствоєнний період, наприклад, мобільних точок продажу в регіонах з обмеженою інфраструктурою. Такий підхід може посилити конкурентоспроможність компанії на локальному ринку. [32]

McDonald's розпочав діяльність в Україні 24 травня 1997 року, ставши 102-ю країною в мережі, з першим рестораном у Києві біля метро «Лук’янівська». До 2025 року мережа налічує 120 ресторанів у понад 20 містах (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків), з планами розширення до 130 до кінця року. Компанія інвестувала понад 1,8 млрд грн у розширення та модернізацію, створивши близько 10 000 робочих місць і співпрацюючи з 60% локальних постачальників, таких як «Чумак» і «Вітмарк». Це показує, що McDonald's ефективно адаптував глобальні стандарти до місцевих умов,

зокрема через локалізацію постачання та меню. На мою думку, інвестиції в локальних постачальників не лише знижують логістичні ризики, а й сприяють економічному розвитку України, що є прикладом соціально відповідального менеджменту. Це також підвищує довіру споживачів, які цінують підтримку місцевих виробників [33].

Під час повномасштабного вторгнення росії в 2022 році McDonald's закрив усі ресторани, але зберіг зарплати для 10 000 працівників і надав гуманітарну допомогу на 130 млн грн, включаючи 700 тонн продукції [34]. Відновлення роботи з 2022 року супроводжувалося зростанням виручки на 15% завдяки цифровим сервісам (Bolt, Glovo) і локалізованому меню, як-от «Українські бургери». У 2025 році компанія відкрила 10 нових ресторанів, попри обстріли та логістичні проблеми. Аналіз стійкості показує, що McDonald's застосовує кризове планування, поєднуючи цифрові інструменти з соціальною відповідальністю. На мою думку, збереження зарплат і гуманітарна допомога під час війни не лише підтримали працівників, а й зміцнили репутацію компанії як надійного роботодавця та партнера громад. Це також ілюструє здатність менеджменту швидко адаптувати операційні процеси до екстремальних умов, що є ключовою сильною стороною.

Фундація Дім Рональда МакДональда (RMHC) в Україні, заснована у 2016 році, є прикладом соціальної відповідальності. Вона утримує шість Сімейних кімнат у дитячих лікарнях (Київ, Львів, Харків, Вінниця, Суми, Рівне), які відвідали понад 50 000 гостей [35]. Під час війни RMHC надала 99 700 продуктових наборів на 39 млн грн і обладнання для 7 лікарень на 2 млн грн. У 2025 році планується відкриття Дому Рональда МакДональда в Охматдиті - п’ятиповерхового будинку на 50 кімнат з укриттям, що забезпечить 18 000 безкоштовних ночівель на рік. Конференція RMHC з сімейно-центрованої допомоги у 2025 році підкреслила психосоціальну підтримку. Аналіз діяльності RMHC показує, що соціальні ініціативи McDonald's сприяють довірі громад, що є частиною стратегії Community. На мою думку, RMHC не лише підтримує сім’ї, а й інтегрує цінності компанії в локальний контекст, що підвищує її репутацію та лояльність клієнтів. Це також демонструє етичне лідерство, яке є ключовим елементом ESG.

Важливим елемонтом є цінності McDonald's - Serve (служіння клієнтам), Inclusion (DEI - різноманітність, рівність, інклюзія), Integrity (доброчесність), Community (підтримка громад), Family (командна робота) - реалізуються в Україні через конкретні дії [36] (Рис. 4). Наприклад, Inclusion забезпечує працевлаштування молоді та людей з інвалідністю (понад 400 працівників, 4% квота), а Community проявляється через волонтерство, де працівники сформували 300 000 наборів для постраждалих, здають кров і беруть участь у прибиранні довкілля. Аналіз цінностей показує, що вони є основою людино-центричного підходу, який поєднує бізнес-цілі з соціальною відповідальністю. На мою думку, такі ініціативи, як волонтерство працівників, не лише зміцнюють корпоративну культуру, а й сприяють інтеграції компанії в українське суспільство, що є особливо важливим у воєнний час. Це також підвищує лояльність працівників і клієнтів, що є конкурентною перевагою.

Рисунок 4

Цінності McDonald's

Джерело: https://rau.ua/novyni/korporatyvna-kultura-mcdonalds/

Сильною стороною McDonald's в Україні є екологічність. За даними Рісерч.ЮА 2023 року (оновлено 2025), 33% українців вважають компанію екологічно відповідальною [37]. McDonald's відмовився від пластикових кришечок для МакФлурі (зменшення 27,5 тонн пластику/рік), перейшов на паперові стаканчики (10 тонн/місяць) і вафельні для МакСанді. У 2025 році перероблено 1428 тонн вторсировини, включаючи 1182 тонн гофрокартону, 104 тонни паперу та 383 тонни відпрацьованого жиру [38]. Використання теплових насосів і сонячних батарей скоротило викиди на 36%, а перехід на напої без кришок і трубочок у закладах та паперові кришки для напоїв на винос наближає компанію до мети не-пластикової

упаковки до кінця 2025 року. Аналіз екологічних ініціатив показує, що McDonald's інтегрує ESG у свою стратегію, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку. На мою думку, ці заходи не лише зменшують екологічний слід, а й підвищують привабливість бренду для екосвідомих споживачів, що є важливим у контексті євроінтеграції України. Водночас відмова від пластику потребує значних інвестицій, що може бути викликом в умовах економічної нестабільності.

Не менш сильною стороною є якість їжі та постачання які демонструють ефективний менеджмент. 60% продукції надходить від локальних постачальників, які проходять аудити за стандартами HACCP, BRC і SQMS . Постачальники з Вінницької та Львівської областей забезпечують яловичину, булочки, овочі, з перевіркою гігієни та соціальної відповідальності. Аналіз системи постачання показує, що локалізація знижує залежність від імпорту, що є критично важливим у воєнний час. На мою думку, співпраця з місцевими постачальниками не лише забезпечує якість, а й підтримує економіку, що є прикладом стратегічного менеджменту, орієнтованого на стійкість. Це також знижує логістичні ризики, пов’язані з війною, такі як перебої в поставках.

Об’єднання ринків України, Чехії та Словаччини під керівництвом Юлії Бадрітдінової оптимізує ресурси. У 2025 році в Україні працює 120 ресторанів, у Чехії - 184, у Словаччині – 47. Обмін практиками, як-от цифрові інструменти з Чехії чи кризове управління з України, підвищує ефективність. Аналіз регіональної інтеграції показує, що вона дозволяє McDonald's оптимізувати ресурси та ділитися кращими практиками, що є прикладом синергії в менеджменті. На мою думку, досвід України в кризовому управлінні може бути цінним для інших ринків, що підкреслює лідерську роль українського підрозділу в регіоні. Це також сприяє стандартизації операцій, що є важливим для євроінтеграції.

Загалом, організаційна структура McDonald's Україна є ієрархічною з матрицевими елементами. Юлія Бадрітдінова координує корпоративний рівень (HR, маркетинг, фінанси), регіональні менеджери контролюють 10–20 ресторанів, а менеджери закладів керують щоденними операціями [39]. Структура підтримує стратегію «Accelerating the Arches», що фокусується на зростанні та інноваціях].

Аналіз структури показує, що вона забезпечує швидке прийняття рішень на локальному рівні, але бюрократія може сповільнювати адаптацію до криз. На мою думку, матрично-ієрархічна модель є ефективною для глобальної компанії, але потребує гнучкості в Україні, де воєнні умови вимагають швидких реакцій. Наприклад, впровадження цифрових інструментів для координації могло б зменшити бюрократичні затримки, що є потенційною сферою вдосконалення.

2.2. Особливості управління персоналом та сервісом

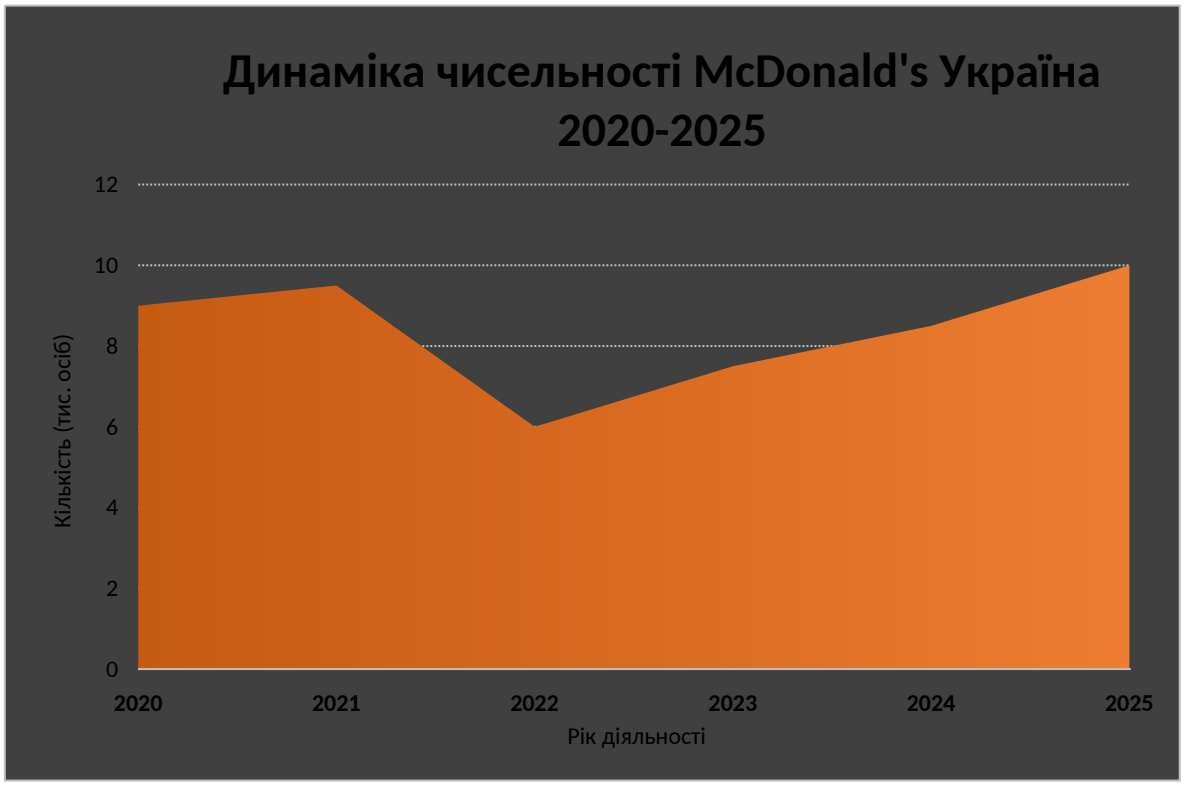
Управління персоналом та сервісом у McDonald's Україна є ключовим елементом загальної системи менеджменту, що поєднує глобальні стандарти корпорації з локальними адаптаціями до українських реалій, включаючи виклики воєнного часу. Ця система базується на ієрархічно-матричній структурі, яка забезпечує чіткий розподіл обов’язків, швидке прийняття рішень та гнучкість у координації між відділами та ланками керівництва. На корпоративному рівні встановлюються стратегічні цілі, такі як зростання мережі та оптимізація операцій, тоді як на рівні ресторанів акцент робиться на щоденному управлінні персоналом і сервісом, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості незалежно від зовнішніх факторів, як-от економічна нестабільність чи міграційні процеси [41]. Це показує, що така схема сприяє ефективній інтеграції людського капіталу в бізнес-процеси, де персонал розглядається як основний ресурс для досягнення конкурентних переваг.

Персонал, окрім ресурсу є і основою операційної ефективності, оскільки від їхньої підготовки, мотивації та згуртованості залежить виконання стандартів і досягнення бізнес-цілей. На 2025 рік у мережі працює близько 10 000 працівників, із яких 70% займають посаду працівника закладу ресторанного господарства, а 30% – на керівних ролях (інструктори, начальники дільниць, менеджери Аналіз динаміки чисельності персоналу за 2020–2025 роки демонструє стійкість ефективності впровадження менеджерських рішень компанії в умовах пандемії та війни: у 2020 році кількість працівників становила близько 9 000 осіб (зростання на 5% порівняно з 2019-м завдяки розширенню мережі до 109 ресторанів), у 2021-му зросла до 9 500

(на 5,6% через стабілізацію після COVID-19), але в 2022-му різко впала до 6 000 (падіння на 36,8% через закриття всіх закладів на початку повномасштабного вторгнення). З 2023-го спостерігається відновлення: 7 500 працівників (зростання на 25%), у 2024-му – 8 500 (на 13,3%) та 10 000 у 2025-му (на 17,6%), що перевищує довоєнний рівень завдяки відкриттю 10 нових ресторанів і фокусу на західних регіонах (Рис. 5).

Рисунок 5

Динаміка чисельності McDonald's в Україні 2020-2025



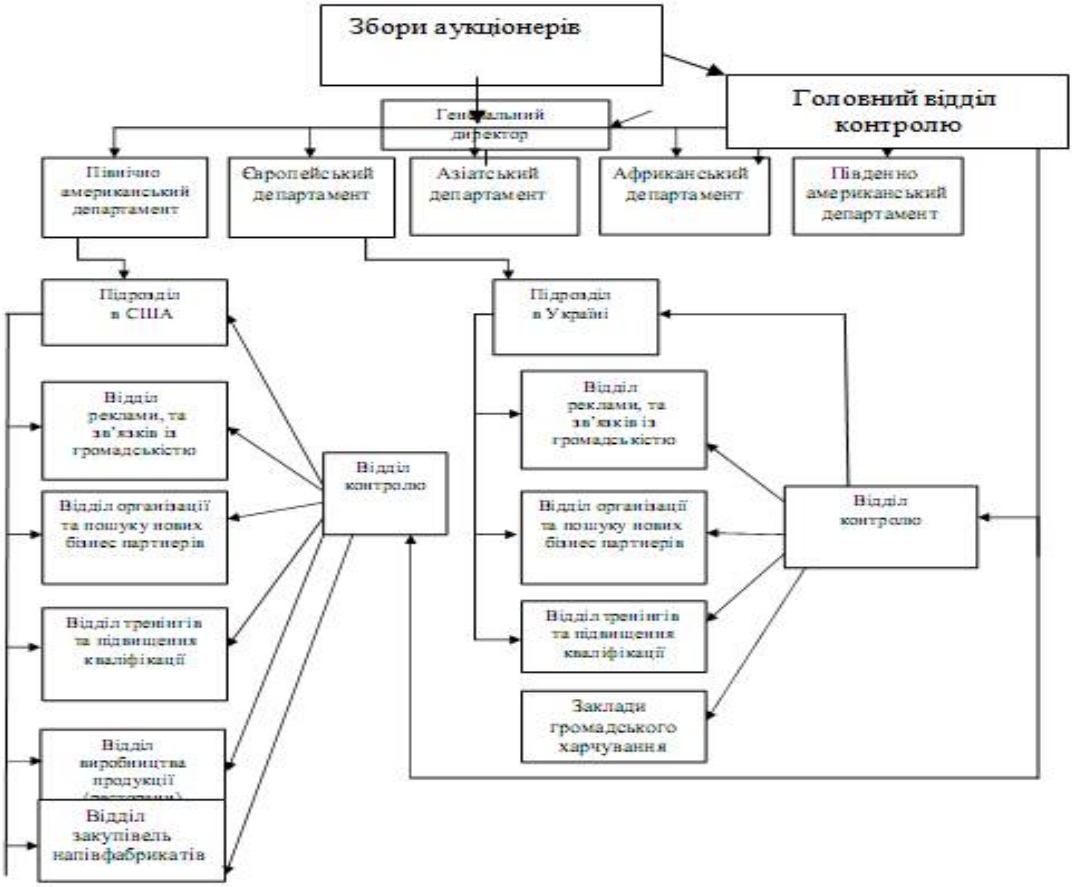
Джерело: складено автором на основі https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/uanewsroom/article/2024_results.html

Додатково, аналіз структури персоналу показує, що 60% працівників – молодь віком до 25 років. Під час війни значна частина працівників (до 20%) мігрувала до західних регіонів, що змусило компанію адаптувати процеси найму та навчання, впровадивши експрес-тренінги та програми реінтеграції для ветеранів. Саме ця адаптація дозволила зберегти 95% робочих місць попри закриття ресторанів у східних регіонах.

Персонал – це не тільки працівники закладу, а ціла організаційна структура, яка передбачає багаторівневий підхід, де глобальні принципи, такі як стандартизація процесів і фокус на клієнтському досвіді, адаптуються до регіональних особливостей (Рис. 6). Наприклад, під час повномасштабного вторгнення компанія швидко реорганізувала логістику та управління кадрами, зберігаючи робочі місця та впроваджуючи програми підтримки, що демонструє адаптивність менеджменту. Матричні елементи структури дозволяють горизонтальну координацію між функціями, такими як HR, маркетинг і операції, що критично для швидкої реакції на кризи, як-от перебої в постачанні чи дефіцит персоналу в східних регіонах [42]. На мою думку, це і є зразком ефективного менеджменту, оскільки тут балансує централізований контроль з локальною автономією, сприяючи стійкості бізнесу в умовах війни.

Рисунок 6

Організаційна структура компанії «МакДональдз»



*Джерело:*https://studwood.net/1755906/marketing/osoblivosti_funktsionuvannya_organizatsiyna_struktura_kompaniyi_makdonaldz

На вершині ієрархії McDonald's Україна стоїть Юлія Бадрітдінова, яка обіймає посаду Managing Director з березня 2019 року і керує не лише українським підрозділом, а й ринками Чехії та Словаччини з 2023 року. Працюючи в McDonald's понад 10 років, Бадрітдінова розпочала кар'єру з позицій у маркетингу та операціях, а її стратегічний підхід дозволив компанії відновити роботу після закриття у 2022 році, відкривши 20 нових ресторанів попри війну. Вона координує корпоративний рівень, включаючи HR, фінанси та маркетинг, встановлюючи цілі, що відповідають глобальній стратегії «Accelerating the Arches».

Під керівництвом Бадрітдінової працюють регіональні консультанти, які виконують роль посередників між корпоративним офісом і ресторанами. Вони контролюють 10-20 закладів у конкретних регіонах, забезпечуючи дотримання стандартів, адаптацію до локальних умов та впровадження інновацій, таких як цифрові сервіси. Консультанти проводять аудити, тренінги та аналізують KPI, допомагаючи менеджерам ресторанів оптимізувати операції в умовах міграції населення до західних областей [43]. Їх роль посилює гнучкість структури, дозволяючи швидко реагувати на виклики, в результаті поєднується локальний досвід з глобальним баченням, сприяючи стійкості бізнесу.

На рівні окремого закладу ключовою фігурою є директор (менеджер ресторану), який відповідає за загальне керівництво, включаючи управління персоналом, сервісом, виробництвом та фінансами. Директор встановлює щоденні цілі, контролює дотримання стандартів HACCP і SQMS, та мотивує команду для досягнення високих показників, таких як R2P (час обслуговування на сервісі), MFY (ефективність ліній і час приготування замовлення), OEPE (час обслуговування на драйві), OSAT (загальна задоволеність гостя) та інші. У воєнний час директори часто координують евакуаційні плани та програми реінтеграції ветеранів, що робить їхню роль критично важливою для стійкості. Директор або менеджер закладу, на мою думку, є «серцем» ресторану, адже він поєднує ефективне управління і позитивний командний дух, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей і прибутковість.

Чітка структура менеджменту в ресторанах є ключовим елементом ефективного управління, що забезпечує синергію між різними ролями та сприяє

досягненню бізнес-цілей. Кожен ресторан укомплектовано так, щоб оптимізувати операційні процеси, мінімізувати помилки та підтримувати високі стандарти якості, що особливо важливо в умовах воєнного часу.Така структура дозволяє чітко розподілити обов'язки: у ресторані середнього розміру (наприклад, у Вінниці) зазвичай працює 1 директор, 3 керівники відділів (досвіду гостей, виробництва та працівників), 9 начальників дільниць, 2 фахівці з гостинності та 1 адміністративний працівник, які координують команду з 100 працівників (Рис. 7). Саме це показує чіткий поділ ролей, що підвищує бізнес-ефективність, оскільки кожен керівник фокусується на своїй зоні відповідальності, але працює в єдиній системі, що сприяє швидкому реагуванню на виклики.

Рисунок 7

Приклад структури ресторану

Джерело: складено автором

Важлива частина ієрархії підтримується глобальними стандартами кар’єрного росту, адаптованими до українського контексту, де воєнні виклики роблять акцент на стійкості та швидкій адаптації. Наприклад, початковий етап – працівник закладу ресторанного господарства передбачає базове навчання стандартам обслуговування та безпеки, що триває кілька тижнів, після чого працівники можуть переходити до спеціалізованих ролей. Такий підхід дозволяє амбітним співробітникам просуватися швидко, за умови прояву лідерства та успішного проходження тренінгів у Hamburger University – глобальному центрі підготовки, де акцент робиться на практичних навичках управління. Важливо наголосити, що ця система знижує плинність кадрів на 20%, стимулюючи лояльність через відчуття перспективи та інвестицій у персонал [44].

Ланки кар'єрного росту у McDonald's Україна є динамічним і доступним процесом, що починається з базових позицій, таких як працівник кухні чи сервісу, і поступово веде до керівних ролей, включаючи менеджера ресторану та вищі корпоративні посади (Рис. 8). Ця система побудована на принципах меритократії, де успіх залежить від особистих зусиль, ініціативи та постійного навчання, а не від зовнішніх факторів, таких як освіта чи соціальний статус. З огляду на викладене, доцільно стверджувати, що така структура не лише стимулює внутрішню мобільність, а й сприяє загальній ефективності менеджменту, оскільки працівники, які зростають всередині компанії, глибоко розуміють її операційні процеси та культуру.

Кар'єрний зріст у McDonald's можливий завдяки стратегічному фокусу на розвитку талантів, де компанія інвестує в ідентифікацію та виховання потенційних лідерів з самого початку кар'єри. Працівники, які проявляють ініціативу, такі як пропозиції щодо оптимізації процесів чи активну участь у командних проектах, можуть стати менеджерами за короткий термін - рік, що є значно швидше, ніж у багатьох інших галузях. Це досягається через регулярні оцінки продуктивності та персоналізовані плани розвитку, які включають менторство від досвідчених керівників,а в щоденній практиці від їх інструкторів. Я вважаю, що цей підхід є зразком умпішного менеджменту, оскільки він перетворює звичайних працівників на

стратегічних лідерів, безпосередньо впливаючи на операційну ефективність ресторанів.

Не менш важливою частиною управління є і те, що компанія активно усуває бар'єри за статтю чи віком, створюючи інклюзивне середовище, де можливості зростання доступні для всіх. Зокрема, 65% жінок обіймають керівні посади у ресторанах McDonald's Україна, що значно перевищує середньоукраїнський показник 25% для топ-посад у бізнесі [45]. Це результат глобальної стратегії DEI (Diversity, Equity, Inclusion), адаптованої до локальних умов, де жінки часто починають з базових ролей і швидко просуваються завдяки програмам підтримки, таким як спеціальні тренінги для лідерства [46]. Також, з 2025 року в компанії можуть працювати неповнолітні працівники (16-17 років), що показує велику залученість компанії до активізації молоді. Зробивши такий соціально важливий крок компанія високоефективно підготувала усі стандарти та розробила інструкції щодо роботи з такими парцівниками, в яких діють сурові обмеження: працювати до 21:00, не працювати на станціях, таких як каса, фритюр, гриль, також важливим обмеженням є 18 годин роботи на тиждень в період навчання, що не дасть перенавантажитись працівнику та надасть можливість отримувати знання паралельно від роботи. Тобто, така гендерна та вікова рівність не лише мотивує персонал, а й підвищує інноваційність команд, оскільки різноманітні перспективи сприяють кращим рішенням у кризовий період.

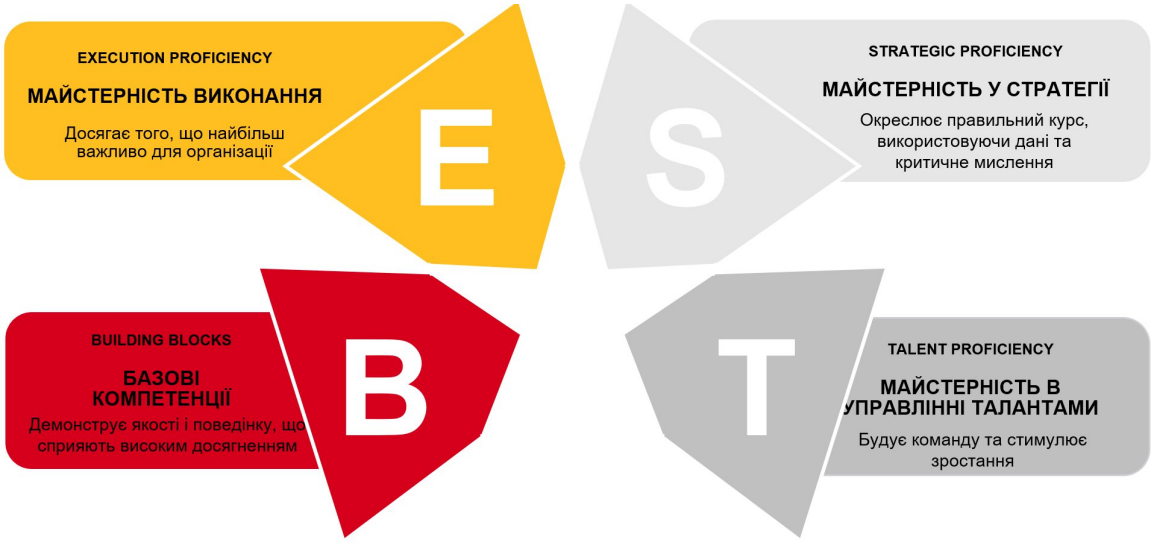
Також у реальних прикладах кар'єрного успіху проявляється інклюзивність: 42% працівників McDonald's починали з працівника, а 11 директорів ресторанів досягли своєї посади до 25 років. Ці історії слугують потужним мотиватором, демонструючи, що зусилля та лідерські якості можуть привести до швидкого зростання незалежно від стартових умов. У воєнний період компанія додатково впроваджує програми реінтеграції для ветеранів, дозволяючи їм починати з адаптованих позицій і просуватися в ієрархії, що підкреслює соціальну відповідальність менеджменту. На мою думку, такі приклади роблять McDonald's привабливим роботодавцем, сприяючи утриманню талантів у складних економічних умовах для України.

Для успіху в кар'єрі у McDonald's необхідні компетенції за моделлю BEST Leadership, яка є основою для розвитку лідерів на всіх рівнях. Ця модель включає чотири ключові компоненти: базові компетенції (Building blocks), майстерність виконання (Execution proficiency), майстерність у стратегії (Strategic proficiency) та майстерність в управлінні талантами (Talent proficiency). Вона розроблена для забезпечення послідовного зростання, де кожна компетенція будується на попередній, створюючи всебічних менеджерів (Рис. 9). Впровадження BEST ефективне тим, що при виборі кандидата звертають увагу на:

- потенціал – демонструє якості і поведінку, що сприяє високим результатам. Важливим є також щоб прцівник демонстрував бажання дізнаватись більше, приймав виклики з оптимізмом, завойовав довіру та повагу та виявляв тенденції, які вправно застосовує у нових і незвичних ситуаціях;
- майстерність виконання – досягає того, що найбільш важливо для організації і орієнтується на результат;
- майстерність у стратегії – використовує критичне мислення і застосовує у знанні ринку, комерційній обізнаності, орієнтаціїї на відвідувачів;
- будування команди та їх зростання – проявляє командне лідерство, бачe та розвиває потенціал працівників, вміє співпрацювати тв пливати.

Рисунок 9

Модель BEST Leadership



Джерело: складено автором на основі

https://www.unsw.edu.au/content/dam/pdfs/co-op-program/pdf/mkt25-int6s2_mcdonalds_marketing_internship_role%20description.pdf

Базові компетенції охоплюють фундаментальні навички, такі як ефективна комунікація, командна робота та етичне прийняття рішень, які є основою для всіх ролей. У тренінгах McDonald's акцент робиться на практичних вправах, де працівники вчаться взаємодіяти в команді, розв'язувати конфлікти та підтримувати стандарти обслуговування. Це особливо важливо в українському контексті, де воєнні стреси вимагають сильної командної згуртованості..

Майстерність виконання фокусується на ефективному управлінні процесами, включаючи оптимізацію часу, ресурсів та якості, що є критичним для швидкого обслуговування в ресторанах. Менеджери навчаються моніторити KPI, такі як R2P, і коригувати процеси в реальному часі. У McDonald's Україна ця компетенція розвивається через симуляції реальних сценаріїв, що допомагає лідерам досягати операційної досконалості.

Майстерність стратегії передбачає планування та інновації, де лідери вчаться аналізувати ринкові тенденції, адаптувати меню чи процеси до локальних умов. Це дозволяє менеджерам не лише виконувати, а й формувати довгострокові плани, що робить їх стратегічними партнерами бізнесу. На мою думку, ця компетенція є ключем до висококласного менеджменту, перетворюючи виклики на можливості зростання.

Майстерність в управлінні талантами акцентує на розвитку команди, включаючи менторство, оцінку потенціалу та мотивацію працівників. Лідери навчаються ідентифікувати таланти на ранніх етапах і створювати індивідуальні плани зростання, що сприяє внутрішньому просуванню. У McDonald's ця компетенція інтегрується з DEI-ініціативами, забезпечуючи рівність можливостей.

Лідерські якості в McDonald's включають довіру (виконання обіцянок), комунікацію (відкритий діалог), гнучкість (адаптація до змін), емпатію (розуміння потреб команди) та орієнтацію на результати (фокус на KPI). Менеджери навчаються цим якостям для мотивації персоналу, що підвищує продуктивність і знижує стрес у воєнний час. Саме ці якості роблять менеджмент ефективним, перетворюючи виклики на можливості зростання.

Застосування моделі BEST можна побачити не тільки в виборі кандидата, а і в управлінні закладу. Управління працівниками здійснюється через чіткий розподіл обов’язків: інструктор навчає нових співробітників стандартам, перевіряє знання та закриває щомісячніікації, від яких залежить премія. Начальник дільниці контролює конкретні зони, як кухня чи сервіс, забезпечуючи ефективність. Це створює систему, де кожен знає свою роль, сприяючи загальній продуктивності та може своїм чітким прикладом надихати команду.

Під час змін діє ще одна важлива система менеджменту, яку можна назвати структурою, де кожна гілка виконує свої завдання, що в результаті забезпечує ефективний розподіл праці та оптимізацію операційних процесів у ресторані. Ця структура спеціалізації є ключовим елементом, оскільки дозволяє мінімізувати помилки, підвищувати швидкість обслуговування та підтримувати високі стандарти якості, особливо в умовах воєнного часу, коли дефіцит персоналу вимагає максимальної ефективності. Категорії включають працівників кухні (приготування страв), сервісу (обслуговування в залі), драйву (замовлення на авто), делівері (доставка), бекрум (контроль запасів та їх поповнення) та працівників залу (прибирання). Я вважаю, що такий поділ не лише оптимізує процеси, а й сприяє загальній продуктивності, знижуючи час на багатозадачність і підвищуючи мотивацію через чіткість ролей .

Працівники кухні відіграють критичну роль у забезпеченні якості та швидкості приготування страв, що є основою репутації McDonald's як лідера фастфуду. Вони відповідають за дотримання стандартів HACCP, приготування інгредієнтів, роботу з обладнанням (гриль, фритюрниці) та координацію з іншими відділами для своєчасної видачі замовлень. Важливість цієї позиції для ефективного менеджменту полягає в тому, що будь-яка затримка на кухні може призвести до зростання часу обслуговування (R2P), що негативно впливає на загальну ефективність ресторану.

Працівники сервісу, відповідальні за обслуговування в залі, є «обличчям» ресторану, забезпечуючи безпосередній контакт з гостями через прийом замовлень, видачу страв та підтримку порядку на касах. Їхня важливість для ефективного менеджменту проявляється в впливові на показник R2P та Total OSAT (загальна

задоволеність гостей), оскільки швидке та ввічливе обслуговування формує лояльність клієнтів. У McDonald's Україна ці працівники проходять тренінги з емпатії та швидкого реагування, що критично в умовах стресу від воєнних подій. На мою думку, ця позиція є ключовою для клієнтоорієнтованого менеджменту, перетворюючи рутинні взаємодії людей на позитивний досвід.

Працівники драйву, які займаються замовленнями на авто, забезпечують швидке обслуговування через “вікно”, що становить значну частку продажів (до 70% у деяких ресторанах). Вони контролюють точність замовлень, час видачі (OEPE – 90 секунд) та координацію з кухнею, що робить їхню роль важливою для ефективного менеджменту в умовах високого трафіку. Затримки на драйві можуть призвести до черг і втрат клієнтів, тому спеціалізація тут фокусується на багатозадачності та стресостійкості. У воєнний період ці працівники адаптуються до обмежень, як-от скорочений час роботи, що підкреслює адаптивність системи.

Працівники делівері відповідають за підготовку та видачу замовлень для доставки через партнерів (Glovo, Bolt), забезпечуючи точність упакування, свіжість страв та дотримання термінів. Важливість цієї ролі для ефективного менеджменту зростає в постпандемійний та воєнний період, коли доставка становить 20% продажів, дозволяючи компенсувати втрати від закритих залів. Точнічть та ефективниий менеджмент мінімізує помилки, такі як неправильні замовлення, що впливає на відгуки та лояльність.

Працівники станції бекрум, відповідальні за контроль запасів та поповнення ресурсів, забезпечують безперервність операцій, запобігаючи дефіциту інгредієнтів. Їхня роль є критичною для ефективного менеджменту, оскільки точний контроль запасів оптимізує витрати.

Працівники залу, які займаються прибиранням та підтримкою гігієни, відіграють роль у створенні безпечного та приємного середовища, що відповідає стандартам SQMS [47]. На мою думку, критичність цієї позиції для ефективного менеджменту полягає в запобіганні ризиків здоров'я та комфортному перебуванні гостей в залі. Їх робота дозволяє швидко реагувати на потреби, підвищуючи враження гостей від візиту.

На зміні завжди присутні і начальники дільниці, які є середньою ланкою менеджменту, адже вони забезпечуючи спеціалізацію та контроль над ключовими зонами ресторану, що дозволяє вищим керівникам фокусуватися на стратегії. Вони включають KM (кухонний менеджер), SM (сервіс менеджер) та DT/DEL (менеджер драйву та доставки) та SH (головного менеджера зміни), які контролюють працівників, перерви, KPI та процеси, забезпечуючи синергію. Важливість цих позицій полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на операційну ефективність, знижуючи плинність кадрів через чітке керівництво.

Головний менеджер зміни (SH) є центральною фігурою на кожній зміні, відповідаючи абсолютно за все, що відбувається в ресторані під час своєї роботи. Це включає координацію команди, моніторинг усіх зон (кухня, сервіс, драйв, доставка, зал), забезпечення дотримання стандартів HACCP та SQMS, а також оперативне реагування на будь-які інциденти, такі як скарги гостей чи технічні збої. SH планує зміну з чек-листом завдань, проводить брифінги для команди, розподіляє ролі та постійно моніторить прогрес через регулярні обходи зон ресторну. Важливість цієї ролі для ефективного менеджменту полягає в тому, що SH діє як «міні-директор», забезпечуючи синергію між відділами та досягнення щоденних цілей.

KM (кухонний менеджер) відповідає за виробництво, ефективність ліній приготування та дотримання стандартів якості, що робить його роль критичною для запобігання затримкам і забезпечення свіжості страв. Його роль критична в оптимізації процесів, адже він має вчасно реагувати та робити ротація працівників, щоб кожен сильний працівник при великій навантаженості був на своєму місці, а при мінімальній навантаженості набував досвіду на слабких місцях. Ефективне управління кухнею скорочує час приготування замовлень (MFY) на 10% .

SM (сервіс менеджер) контролює замовлення на касах та кіосках самообслуговувань, як результат відповідає за показник R2P (час обслуговування) та мотивацію команди, забезпечуючи високий рівень гостьового досвіду. Його важливість для менеджменту – в балансуванні швидкості та якості, що впливає на лояльність клієнтів.

DT/DEL (менеджер драйву та доставки) керує замовленнями на авто та доставкою, контролюючи OEPE та точність на доставці, що критично для швикдомінливих зон, адже максимізація продажів через ці канали, дає зростання доходів на 20%.

На кожній зміні присутній фахівець з гостинності (Guest Experience Leader), який відповідає за досвід гостей, обробку відгуків та розв'язання скарг, що безпосередньо впливає на загальну задоволеність гостей. Важливість цієї позиції для ефективного менеджменту – в зворотному зв'язку, що дозволяє швидко коригувати процеси та підвищувати лояльність. У цей важкий час фахівці з гостинності підтримують емпатію та створюють золоті моменти, за якими гість буде повертатись кожного разу [48].

Говорячи за ключових менеджерів, важливо підкреслити, що їхня ефективність вимірюється через систему ключових показників ефективності (KPI), які вони контролюють і за які несуть безпосередню відповідальність. Ці метрики є інструментами для щоденного моніторингу операцій, дозволяючи швидко виявляти відхилення, коригувати процеси та оптимізувати роботу команди. Кожен заклад встановлює, щомісячн та піврічні цілі, які фіксуються в спеціальній таблиці «Досконале керування», де порівнюються планові значення (ціль) з фактичними результатами (Рис. 10). Ця таблиця включає ключові бізнес показники, такі як Total OSAT, R2P, GCPMH, OEPE, OSAT DT, DELIVERY GC та інші, і слугує основою для аналізу продуктивності. Менеджери, регулярно заповнюють і аналізують цю таблицю, використовуючи дані з систем моніторинг, щоб приймати рішення для розвитку. На мою думку, ця система є зразком ефективного менеджменту, оскільки вона перетворює абстрактні цілі на конкретні метрики, мотивуючи менеджерів до постійного вдосконалення попри виклики.

Рисунок 10

Приклад таблиці «Досконале керування»

Джерело: складено автором

Один з ключових показників – Total OSAT, що представляє загальну задоволеність гостей, розраховану на основі відгуків гостей. Цільовий рівень для нових закладів в Україні становить 98%. Також є OSAT за критеріями, такими як швидкість, якість страв, дружелюбність, точність та чистота. Менеджера, такі як SH та фахівець з гостинності, несуть відповідальність за цей показник, оскільки вони контролюють взаємодію з гостями та обробку скарг. Щоденний аналіз Total OSAT дозволяє виявляти тенденції: якщо факт нижчий за ціль (наприклад, 95% замість 98%), менеджер ініціює коригування, як-от більше працівників на залі, більше працівників, які обслуговують людей за столиком та аналіз самого негативного відгука, який зменшив показник. На мою думку, цей показник є основою клієнтоорієнтованого менеджменту, оскільки він робить акцент на емоційному досвіді, перетворюючи звичайне обслуговування на конкурентну перевагу.

Наступний важливий бізнеч показник – R2P, що вимірює загальний час обслуговування гостей від моменту замовлення до повного отримання страв, з ідеальною ціллю 90 секунд. Цей показник контролюється всіма ключовими менеджерами, але первинну відповідальність несе SM, який координує сервіс у залі

та забезпечує синхронізацію з кухнею. Менеджери використовують цей показник для оптимізації процесів, наприклад, перерозподілу працівників під час піку.

GCPMH– це показник ефективності персоналу, що розраховує кількість гостей, обслугованих на одну людино-годину, з цільовим значеннямв середньому 6,6. Він відображає баланс між витратами на персонал і обсягом транзакцій, дозволяючи оптимізувати графіки змін. Відповідальність за GCPMH несе SH разом з KM і SM, які контролюють штат на зміні та уникають надлишкового персоналу.

OEPE – це час від початку замовлення на драйві до повної видачі, з ідеальною ціллю 90 секунд, подібно до R2P, але з фокусом на драйв-тру. DT Manager несе первинну відповідальність, координуючи з кухнею та сервісом для точності та швидкості. Окремо варто виділити OSAT DT– спеціалізований показник задоволеністю гостей на драйві, з цільовим рівнем 98%, подібним до Total OSAT, але фокусованим на швидкості, точності та ввічливості в автомобільному обслуговуванні. DT Manager контролює цей показник через відгуки, аналізуючи їх та створюючи комфортні умови обслуговування та золоті моменти.

DELIVERY GC– це кількість гостей, обслугованих через доставку (наприклад, Glovo чи Bolt), з цільовими значеннями залежно від закладу (наприклад, 200 на день). DEL Manager відповідає за цей KPI, контролюючи точність збору замовлень, завдяки повному укомплектуванню працівників на станції.

Інші показни в таблиці «Досконале керування» також аналізуються для коригування: якщо факт нижчий, проводяться брифінги чи перерозподіл. Ця система робить менеджмент насиченим і потужним, перетворюючи дані на інструмент успіху попри проблеми та кризи.

Щоб виконувати ці бізнес показники, важливо укомплектувати сильну та вмотивовану команду працівників. Мотивація працівників включає різноманітні програми, такі як бонуси, миттєві винагороди у вигляді МакБакс (180 грн) та квартальні премії, що формують культуру визнання досягнень. У 2023 році витрати на ці програми на 15% більше, ніж у попередньому році, демонструючи пріоритетність мотивації навіть в умовах економічної нестабільност. Наприклад, миттєві винагороди можуть надаватися за виняткове виконання завдань, як-от

ідеальне дотримання стандартів обслуговування чи швидке розв’язання скарг гостей, що підвищує Total OSAT. Ці програми знижують плинність кадрів на 15%, оскільки створюють відчуття цінності внеску кожного.

Ключовим елементом мотивації є система щомісячної сертифікації працівників, яку закривають інструктори, оцінюючи знання працівників щодо стандартів роботи, безпеки та обслуговування. Від балів за сертифікацію залежить можливість отримання премії, що спонукає працівників не лише вивчати теоретичний матеріал, а й застосовувати його на практиці. Наприклад, працівник, який ідеально виконує стандарти на станції картоплі чи каси, отримує вищий бал, що може додати до премію до місячної зарплати.

Компанія також підтримує працівників через Employee Assistance Fund, створений для фінансової та психологічної допомоги під час війни. Цей фонд покриває екстрені витрати, як-от підтримка сімей, що постраждали від обстрілів, чи забезпечення базових потреб для працівників у зонах ризику. У 2023 році фонд надав допомогу 500 працівникам, що зміцнило їхню лояльність і дозволило зберегти 10 000 робочих місць . Важливість цього інструменту для ефективного менеджменту полягає в його здатності знижувати стрес і підтримувати моральний дух, що особливо важливо в умовах воєнного часу

Щодо медичних пільг, McDonald's оплачує 50% страховки для працівників за їхньою згодою, що включає медичне покриття, стоматологічні послуги та страхування від нещасних випадків. Для менеджерів компанія покриває 100% страховки, що є додатковим стимулом для кар’єрного зростання. Окремо, компанія оплачує 7 сеансів на рік з психологом через онлайн платформу Hedepy. Ця програма не лише підвищує привабливість компанії як роботодавця, а й знижує плинність серед працівників.

Лікарняні оплачуються за чіткою схемою: перші п’ять днів покриває роботодавець, а подальші – соціальний фонд України. Для працівників зі стажем понад 8 років компанія забезпечує 100% покриття лікарняних, що є рідкісною практикою в Україні та мотивує довгострокову лояльність. У 2023 році ця програма підтримала 300 працівників із тривалим стажем, що дозволило знизити втрати

робочого часу на 10% . Важливість для менеджменту полягає в забезпеченні стабільності команди, що впливає на виконання усіх цілей закладу.

Найбільш важливим мотивуючим фактором є щорічне підвищення зарплат, яке базується на аналізі факторів, таких як рівень життя в містах, інфляція та регіональні економічні умови. Аналіз цін показує відмінності в купівельній спроможності (Табл. 4). На основі таких даних McDonald's коригує зарплати, щоб вони відповідали локальним потребам. Наприклад, у 2025 році середня зарплата в Києві становить 19 387 грн, в Одесі – 17 642 грн, у Черкасах – 16 054 грн, що відповідає регіональним зонам (0 – Київ, 1 – Одеса/Вінниця, 2 – Черкаси і тд.) (Рис. 11). Тобто, такий підхід підвищує задоволеність працівників, сприяючи утриманню талантів і саме це є прикладом адаптивного менеджменту, де економічний аналіз інтегрується з мотивацією, роблячи компанію лідером попри кризи.

Рисунок 11

Порівння зарплат між регіонами

Джерело: складено автором на основі https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/robota-v-makdonaljdz/kaljkuljator-zarplati/

2.3. SWOT-аналіз системи менеджменту

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для оцінки системи менеджменту McDonald's Україна, оскільки він дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози, формуючи основу для стратегічного планування в умовах динамічного ринку та геополітичної нестабільності. Цей метод не лише висвітлює конкурентні переваги, але й виявляє проблемні зони, які потребують вдосконалення, сприяючи інтеграції глобальних стандартів із локальними реаліями, що є критично важливим для компанії, яка адаптується до кризових умов, зберігаючи лідерські позиції в Україні.

Класичним підходом до такого аналізу є створення таблиць сильних сторін (S), слабких сторін (W), сприятливих можливостей (O) та зовнішніх загроз (T) (Рис. 12). У наукових роботах наголошується, що цінність SWOT-аналізу полягає у формулюванні стратегій на основі цих складових, а не лише в їх ідентифікації. Для визначення проблемних аспектів і потенційних напрямів розвитку пропонується після формулювання S, W, O, T перейти до складання матриці стратегій: SO – стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей; WO – стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей; ST – стратегії застосування сильних сторін для нейтралізації загроз; WT – стратегії мінімізації слабкостей і загроз, відомі як «кризове поле», що вимагає комплексних заходів для зниження ризиків.

Рисунок 12

Приклад SWOT–схеми

SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)
Загрози (Threats)	ST-стратегії (сильні сторони + погрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + погрози)

© Marketer.ua

Джерело https://marketer.ua/ua/swot-analysis-types-features-pros-and-cons/

Сильні сторони: система менеджменту McDonald's Україна вирізняється чіткою ієрархічно-матричною структурою, яка забезпечує ефективну координацію між корпоративним рівнем і локальними ресторанами, дозволяючи оперативно реагувати на виклики, як-от перебої в постачаннях чи регіональні відмінності в попиті. Ця структура підтримує швидке прийняття рішень, наприклад, під час відновлення роботи після закриття закладів у 2022 році, що дозволило зберегти операційну стабільність. Ефективна система розвитку персоналу через BEST-модель, яка фокусується на базових компетенціях і стратегічному мисленні, та глобальні тренінги в Hamburger University сприяють формуванню лояльної та компетентної команди, що є основою для стійкості в кризових умовах. Адаптивність до криз проявляється в швидкій реорганізації операцій, збереженні робочих місць і наданні гуманітарної допомоги, що не лише підтримує персонал, але й зміцнює репутацію компанії як соціально відповідального гравця. Соціальна відповідальність через Фундацію RMHC та екологічні ініціативи, як-от переробка вторсировини та скорочення викидів, підвищує довіру клієнтів і відповідає глобальним ESG-трендам, що є конкурентною перевагою. Локалізоване постачання від українських виробників і регіональна інтеграція з ринками Чехії та Словаччини оптимізують ланцюги постачань і забезпечують обмін кращими практиками, що робить менеджмент гнучким і стійким.

Слабкі сторони: бюрократичні елементи в структурі, попри забезпечення стандартизації, уповільнюють реакцію на локальні виклики, як-от швидке перерозподілення ресурсів під час обстрілів, що вимагає додаткових зусиль для координації. Висока плинність кадрів серед молоді, яка становить значну частину штату, зумовлена воєнним стресом і міграцією, створює тиск на операційну ефективність, адже постійне навчання нових працівників зменшує ресурси та відволікає менеджерів від стратегічних завдань. Залежність від глобальних стандартів обмежує гнучкість у реагуванні на економічні реалії України, як-от інфляція, що ускладнює швидку адаптацію цін чи операційних процесів. Високі витрати на мотивацію персоналу, включаючи бонуси та страховку, хоч і сприяють лояльності, створюють фінансовий тиск у період нестабільності, обмежуючи інвестиції в інші

сфери, як-от розширення мережі. Обмежене використання франчайзингу в Україні, на відміну від глобальної моделі, стримує швидке масштабування, підвищуючи ризики повного контролю в кризових умовах.

Можливості: розширення мережі до 130 ресторанів у 2025 році, особливо в західних регіонах, відкриває перспективи для зростання за рахунок поствоєнного відновлення, де компактні формати можуть задовольнити попит у регіонах із обмеженою інфраструктурою. Цифрова трансформація, зокрема через сервіси доставки, які вже забезпечують значну частину продажів, дозволяє компенсувати втрати від закритих закладів і підвищувати ефективність. Євроінтеграція відкриває доступ до грантів на ESG-ініціативи, що може фінансувати енергоефективність і соціальні проекти, посилюючи конкурентоспроможність. Програми реінтеграції ветеранів і залучення неповнолітніх дозволяють заповнити кадровий дефіцит, зміцнюючи інклюзивність. Партнерства з локальними постачальниками, які забезпечують значну частину продукції, знижують залежність від імпорту та підтримують економіку, створюючи основу для стабільного розвитку.

Загрози: геополітична нестабільність, включаючи обстріли, призводить до закриття ресторанів і логістичних збоїв, що вимагає постійного кризового планування. Зростання конкуренції від локальних фастфудів і доставкових сервісів у період економічної кризи тисне на маржу, особливо коли споживачі обирають дешевші альтернативи. Інфляція та зростання витрат на енергію й сировину ускладнюють оптимізацію витрат, попри екологічні зусилля. Зміни в регуляціях через євроінтеграцію, як-от нові трудові стандарти, вимагають адаптації, що може бути ускладнено бюрократією. Міграція персоналу через нові кризи знижує попит і посилює дефіцит кадрів, створюючи додаткові виклики для менеджменту.

Аналізуючи SWOT (Рис. 13), ми переходимо до матриці стратегій, яка відіграє ключову роль у трансформації виявлених факторів у конкретні управлінські рішення (Табл. 5). Матриця дозволяє систематизувати підходи до використання сильних сторін і можливостей, подолання слабкостей, нейтралізації загроз і мінімізації ризиків, створюючи чіткий план дій для посилення системи менеджменту в умовах нестабільності.

Рисунок 13

SWOT-аналіз системи менеджменту McDonald's Україна

Джерело: складено автором

SO-стратегії фокусуються на використанні сильних сторін для максимізації можливостей: чітка структура менеджменту дозволяє швидко розширювати мережу в західних регіонах, де попит зростає через поствоєнне відновлення, а цифрова трансформація через доставку та ESG-гранти посилює конкурентоспроможність, інтегруючи соціальну відповідальність. WO-стратегії спрямовані на подолання слабкостей: цифрова координація зменшує бюрократію, а програми реінтеграції заповнюють кадровий дефіцит, дозволяючи ефективно використовувати можливості євроінтеграції. ST-стратегії використовують адаптивність і соціальну відповідальність для нейтралізації загроз, як-от конкуренція чи обстріли, через локалізовані ініціативи та стабільні ланцюги постачань. WT-стратегії мінімізують ризики: пілотний франчайзинг і цифрові інструменти знижують вразливість до криз, а регіональна інтеграція допомагає адаптуватися до регуляцій і економічних викликів.

2.4. Сучасні проблеми та управлінські виклики компанії

Найкраще сучасні проблеми McDonald's Україна у 2025 році описати через призму PESTLE-аналізу, який є комплексним інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. PESTLE розшифровується як Political (політичні фактори), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні), Legal (правові) та Environmental (екологічні). Цей метод дозволяє систематизувати зовнішнє середовище, ідентифікуючи ключові впливи, які не контролюються компанією, але вимагають адаптації стратегій. Доцільність використання PESTLE обумовлена тут також і через специфіку українського контексту: війна поєднує політичні ризики з економічними шоками, соціальними змінами та екологічними обмеженнями, а євроінтеграція додає правові та технологічні аспекти. На відміну від SWOT, який фокусується на внутрішніх і зовнішніх факторах компанії, PESTLE акцентує на макросередовищі, дозволяючи прогнозувати тенденції та формувати проактивні рішення, що є критично важливим для McDonald's як глобального гравця в локальному кризовому ринку. Ці виклики не лише тестують операційну ефективність, але й вимагають переосмислення стратегій, орієнтованих на локальну стійкість і соціальну відповідальність, що робить McDonald's зразком для українського бізнесу в умовах євроінтеграції (Табл. 6).

Першим розглянемо геополітичні та воєнні виклики (Political фактори), які зумовлені безпосередньо триваючою війною і є домінуючим політичним фактором, що перетворює операції McDonald's в Україні на постійне кризове управління, змушуючи компанію балансувати між безпекою та бізнес-цілями. У січні 2025 року ракетний удар по Києву пошкодив один з ресторанів, призводячи до тимчасового закриття та витрат на відновлення, що ілюструє системну вразливість інфраструктури до асиметричних загроз. Повітряні тривоги змушують зупиняти роботу закладів, впливаючи на важливі аспекти, як-от сніданкове меню, яке відновили лише в березні 2025 року в безпечних західних регіонах, тоді як у Києві затримки були через довші тривоги та ризики для персоналу й клієнтів. За даними Kyiv Independent, часті обстріли енергетичної інфраструктури в 2024–2025 роках спричинили перебої в

електропостачанні, впливаючи на холодильне обладнання та приготування страв, що вимагає інвестицій у генератори та резервні системи, але все ж знижує ефективність роботи на 15–20% у зонах ризику [49].

Війна також змушує McDonald's адаптувати операції до геополітичних викликів, демонструючи стійкість у кризові часи («resilience in times of need») [50, с. 40]. Наприклад, заблоковані чорноморські маршрути ускладнюють поставки, змушуючи везти продукти через Польщу чи Румунію, що збільшує час доставки на 25–30% і підвищує витрати, але компанія зберігає стандарти якості. Крім того, компанія вийшла із російського ринку в 2022 році - це був етичний крок, який підтримав Україну та посилив репутацію компанії, показавши, що McDonald's ставить моральні принципи вище прибутку.

Закриття ресторанів у східних регіонах (Харків, Херсон) через обстріли призводить до втрат відвідуваності на 30% порівняно з довоєнним рівнем, змушуючи фокусуватися на західних областях, де у весні 2025 року відкрито нові заклади в Мукачеві та Ужгороді [51]. Це політичне переорієнтування створює виклики для рівномірного розвитку, але також відкриває можливості для підтримки місцевих громад через гуманітарні ініціативи, як продуктові набори на 130 млн грн через RMHC. У контексті євроінтеграції, політичні фактори вимагають посилення лобіювання для грантів на відновлення, але ризики ескалації конфлікту роблять довгострокове планування непередбачуваним.

Політична нестабільність також впливає на інвестиційний клімат: попри інвестиції 1,8 млрд грн, страхування ризиків через війну стає дорожчим, змушуючи компанію шукати альтернативні джерела фінансування, як ЄС-гранти. Тобто, це створює парадокс: війна руйнує, але стимулює локальні партнерства, як з українськими фермами для постачань, що підвищує стійкість.

Другим важливим пунктом є економічні проблеми та інфляція (Economic фактори). Економічна криза, посилена війною, створює тиск на фінансову стійкість McDonald's, де інфляція 10–12% зменшує рівень прибутку, змушуючи балансувати між доступністю меню та зростанням витрат. Згідно з Purpose & Impact Report, зростання цін на сировину на 15–20% через девальвацію гривні (41–42 грн/долар)

впливає на операції, попри локалізацію 60% продукції від українських постачальників. Компанія сплатила 65,3 млн доларів податків у 2024 році, ставши найбільшим платником у фудсервісі, але бюджетний дефіцит України (понад 20% ВВП) збільшує ПДВ і акцизи, ускладнюючи фінансове планування та інвестиції в модернізацію . Прогноз зростання ВВП на 3,3% створює можливості для розширення, але інфляція знижує купівельну спроможність, змушуючи впроваджувати регіональне ціноутворення з знижками в східних областях, де попит падає через міграцію населення [52].

Глобальні економічні шоки, як зростання цін на зерно через мінування полів, вимагають імпорту з Туреччини, підвищуючи логістику на 25% і впливаючи на вартість меню, що робить McDonald's менш конкурентоспроможним порівняно з локальними мережами. У звіті Purpose & Impact Report 2024–2025 від McDonald's Corporation наголошується на «economic risks» як на ключовому факторі, де волатильність гривні ускладнює бюджетування, але інвестиції 1,8 млрд грн у розширення демонструють стратегію на відновлення. Без оптимізації, як енергоефективні технології (сонячні батареї для скорочення викидів на 36%), ризикується стагнація, але фокус на прозорість зміцнює довіру інвесторів і держави, дозволяючи отримувати гранти.

Економічні фактори також впливають на споживчу поведінку: зниження доходів населення на 15–20% через війну змушує переходити до дешевших альтернатив, що скорочує середній чек McDonald's на 10%, попри зростання виторгу до 12,9 млрд грн у 2023 році . Автор бачить тут виклик для диверсифікації: залежність від імпорту (40% сировини) посилює вразливість до глобальних цін, але локалізація через партнерства з «Чумак» може стабілізувати витрати.

Якщо говорити про зниження доходів то важливо і сказати про загальне зростання безробіття (8–10%) через війну, яке впливає на кадрові витрати, де компанія зберігає зарплати, але інфляція змушує коригувати їх регіонально, від 16 000 грн у Черкасах до 19 000 грн у Києві. Це створює тиск на прибуток, але також можливості для соціальної ролі, як створення більше робочих місць, на даний момент орієнтовно 10 000 місць.

Ще однією проблемою є виклики ланцюгів постачань та локалізації (Technological та Legal фактори). Порушення ланцюгів постачань через війну є технологічним викликом, де 40% імпорту залежить від заблокованих маршрутів, спричиняючи затримки на 20–30% і впливаючи на свіжість страв. Попри локалізацію від постачальників, пошкодження інфраструктури вимагає інвестицій у цифрові системи моніторингу, як IoT для трекінгу, але брак технологічної інфраструктури в регіонах ускладнює впровадження. За даними Arcos Dorados, ризики включають дефіцит сировини через мінування, змушуючи диверсифікувати до західних областей, де технології як AI для прогнозування попиту можуть оптимізувати запаси [53].

Розглядаючи правові фактори, можна виділити посилення євроінтеграцією, які вимагають адаптації до нових регуляцій, як GDPR-подібні стандарти даних і трудові норми ЄС, що ускладнюється через війну і важкість адаптації людей до чогось нового. Компанія стикається з тиском на compliance, де зростання податків на 15% через дефіцит бюджету вимагає юридичної оптимізації, але ризики штрафів за порушення в кризових зонах зростають. Наприклад, у звіті, якиий ми розгляадил раніше, в абзаці про глобальні шоки, McDonald's підкреслює правові ризики у нестабільних регіонах, де локалізація 60% продукції допомагає уникнути імпортних тарифів, але правові бар'єри для франчайзингу стримають масштабування.

Щодо технологічних викликів, то вони включають перебої в електропостачанні, змушуючи інвестувати компаняю в встановлення генераторів та хмарних систем для управління запасами, але брак кваліфікованих IT-спеціалістів в країні через міграцію уповільнює цифризацію. Цікаво б було розглянути потенціал у партнерствах з tech-компаніями для AI-оптимізації, як для прогнозування затримок, що може знизити втрати на 20% для компанії і створити комфортніші умуови. Також, тут можна і включити правові аспекти, такі як євроінтеграція, адже вона відкриває можливість для грантів пов’язаних з технологіями, але вони вимагають адаптації до нових екологічних норм, як RSPO для олії, де дефіцит сертифікації ускладнює впровадження. ЩЕ одна технологічна залежність проявляться від глобальних систем, як ERP для трекінгу, адже вона ризикує збоєм через кібератаки, посилені

геополітикою. У звіті, який аналізуємо, прослідковуємо акцент на стійкість постачань та їх ланцюгів саме через технології, але в Україні це вимагає локальних інновацій, як мобільні склади, які доволі важко організувати в даних умовах [54].

ESG та виклики сталого розвитку (Environmental фактори) стикаються з амбітними цілями в умовах війни: відмова від пластику до кінця 2025 року зменшить 100 тис. тонн відходів, з прогресом 90,93%, але дефіцит матеріалів через блокаду ускладнює імпорт. З іншої сторони це вплинуло на викиди 3 рівня, які скоротилися на 3%, попри ціль 50,4% до 2030, через глобальні ланцюги, де війна посилює вуглецевий слід логістики. В Україні, згідно з джерелом Sustainability Perception Ukraine 2025, 33% українців позитивно оцінюють McDonald's як екологічно відповідальну компанію [55]. Це відображає громадську думку про зусилля компанії в сфері сталого розвитку, таких як скорочення пластику чи переробка відходів. Однак цей відсоток вказує, що лише третина населення бачить компанію як «зелену», що може бути викликом для репутації, адже більшість ще не переконана. Хоча у 89,6% ресторанів в Україні є обладнання для переробки відходів (наприклад, сортувальні станції чи контейнери для рециклінгу) сама ситуація війни (зокрема, ракетні обстріли та пошкодження інфраструктури) впливає на ускладнення логістики переробки. Наприклад, транспортування відсортованих відходів до переробних заводів чи діяльність заводів може затримуватися через и перебої з електроенергією. Це знижує ефективність рециклінгу, попри наявність обладнання в ресторанах. Через проблеми з рециклінгом компанія змушена перенаправляти зусилля на альтернативний метод управління відходами - компостування органічних відходів (залишків їжі, паперу, ін. Компостування є простішим у воєнних умовах, оскільки не вимагає складної логістики чи енергоємних переробних заводів, які можуть бути недоступними через обстріли. Це дозволяє компанії підтримувати екологічні ініціативи, але обмежує повноцінний рециклінг. Екологічні фактори, також включають дефіцит води та електроенергії через пошкодження інфраструктури. Це ускладнює роботу ресторанів, наприклад, підтримувати чистоту чи зберігати продукти в холодильниках.

Через глобадльне потепління фоні війни та заміновані поля, посуху в Україні, бракує картоплі для фрі та діпів, тому McDonald's везе її з-за кордону, наприклад, із

Туреччини. Це означає більше вантажівок, які забруднюють повітря викидами та більші витрати. Війна забруднює землю і воду в Україні, тому важко перевірити, чи продукти від місцевих ферм помтійно безпечні та екологічні. Зараз 60% продуктів компанія купує в Україні, але не всі вони відповідають суворим міжнародним правилам. Компанія хоче працювати тільки з «зеленими» постачальниками, які не шкодять природі, але через війну це складно [56]. Тож вони придумали переробляти жир від фрі на біопаливо, яке можна використовувати для машин чи опалення. Також, компанія працює з 20 українськими заводами, щоб сортувати сміття, але нові правила ЄС вимагають бути ще екологічнішими, інакше можуть оштрафувати і це додаткові витрати та репутаційні втрати. Хоч війна і природа створюють проблеми, компанія використовує це, щоб виглядати краще: наприклад, співпраця з місцевими фермами показує, що вони дбають про екологію, і це подобається клієнтам.

Останнім фактором в данному аналізі є - конкуренція та кадрові виклики. Через війну люди в Україні мають менше грошей і рідше ходять у McDonald's, що зменшило їхні продажі на 5% [57]. Наприклад, KFC пропонує пиво, а місцеві кафе - дешевшу їжу, тож клієнти йдуть туди. McDonald's ж має 120 ресторанів, що більше ніж в інших мережах і щоб привабити клієнтів, він рекламує себе як місце для сімей . Через війну багато людей переїхали зі сходу України (де ресторани закрилися) на захід, тому компаня відкриває нові заклади на заході, напркилад в Мукачеві, щоб обслуговувати людей там і не втрачати прибутки. Також, люди в Україні за останній час почали пропагандувати здоровішу їжу, тому компанія зменшує цукор і сіль у стравах, створює дієтичні страви, як приклад салати, але конкуренти, як Burger King, пропонують бургери з рослинним м’ясом, і це приваблює клієнтів більше. В призмі цього, важлвио сказати, що українці знаходяться в псотійному стресі через війну, а в такому стані людям важливіше відчувати безпеку, ніж думати про екологію чи здорове харчування, але якщо McDonald's продовжить бути екологічним і підтримувати екологічність - це може зробити їх популярнішими серед українців.

Стосовно кадрових викликів, найбільший їх прояв в високій плинності кадрів (20%), яка вже була описана. Війна, часті повітряні тривоги та постійний стрес змушують працівників звільнятися або втрачати мотивацію. Щоб зменшити цей

показник, компанія створює комфортні умови праці: наприклад, оплачує 7 сеансів із психологом на рік для підтримки співробітників, гарну заробітню плату та мотиваційні бонуси, що вказує на ефективну боротьбу компанції з цим показником.

Управлінські виклики компанії в Україні найкраще аналізувати через призму етичного лідерства, яке визначається як стиль управління, що базується на принципах моральної відповідальності, прозорості та емпатії, спрямований на баланс інтересів стейкхолдерів (персонал, клієнти, громади). За даними статті «Етичне лідерство як фактор вдосконалення корпоративного управління», етичне лідерство сприяє стійкості бізнесу в кризах через посилення довіри та етичних стандартів, наприклад, з досвіда іноземних компаній, де лідери, як CEO McDonald's Chris Kempczinski, демонструють цінності компанії - громада та доброчесність, які проявляються у рішеннях, таких як збереження зарплат під час закриття закладів через повномаштабне вторгнення. У українському контексті, також важливо розглянути етичне лідерство, як інструмент для вдосконалення корпоративного управління, адже корупція та нестабільність послаблюють управління в країні, а McDonald's слугує гарним прикладом досконалого лідерства, адже пропонує моделі які легко підлаштовуються під локальні потреби бізнесу.

Етичне лідерство допомагає подолати управлінські виклики, пов'язані з прийняттям рішень у кризах: наприклад, відмова від російського ринку в 2022 році була етичним актом, що зміцнило репутацію, але вимагало від компанії балансу між прибутком і моральними принципами, як у моделі Unilever, де етичні стандарти знизили ризики на 20%. В Україні, де війна посилює етичні дилеми (безпека в поєднанні з операційними показниками), лідерство Генеральної Директорки Юлії Бадрітдінової демонструє емпатію до гостей та людей загалом, наприклад, через гуманітарну допомогу на 130 млн грн, але виклики з якими стрикаюєить вона та компанія загалом, негативно впливають на результат і вимгають додаткової мотивації персоналу в стресі, збільшення етичних принципів, як DEI (65% жінок на посадах), які загалом в результаті впливають і підвищують лояльність гостей до бренду.

Принципи етичного лідерства, такі як – прозорість і відповідальність– безпосередньо впливають на управлінські рішення у McDonald's, адже впливають на

дотримання глобальних стандартів чесності, що дозволяє уникати етичних скандалів і знижувати корупційні ризики в Україні, де нестабільність і корупція ускладнюють бізнес. Наприклад, компанія сплатила 65,3 млн доларів податків, щоб залишатися прозорою, а також наймає ветеранів і підтримує молодь, наймаючи їх з 16 років, що підвищує мотивацію команди за рахунок найняття і підртимки різниз соціальних груп населення. Це підкреслює, що етичне лідерство, як у McDonald's, може зменшити корупційні ризики в Україні на 25% і підвищити довіру клієнтів і партнерів, що особливо важливо в умовах війни та соціальної напруги. Для України етичне лідерство McDonald's є прикладом, як інтегрувати глобальні стандарти, перетворюючи виклики війни на конкурентну перевагу, але це вимагає високо стандартизованого навчання менеджерів етичним принципам, щоб ефективно реалізовувати ініціативи, як RMHC чи DEI.

Висновки до розділу 2. Система менеджменту McDonald's Україна є високоефективною гібридною моделлю, що органічно поєднує глобальні стандарти корпорації з локальною адаптацією, забезпечуючи операційну стійкість, соціальну відповідальність та конкурентоспроможність в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та євроінтеграції. Ієрархічно-матрична організаційна структура з централізованим контролем (під керівництвом Юлії Бадрітдінової) та локальною автономією на рівні ресторанів дозволяє швидко реагувати на кризи, оптимізувати ресурси через регіональну інтеграцію (Україна, Чехія, Словаччина) та зберігати єдині стандарти якості, попри відмову від франчайзингу, що посилює контроль, але обмежує масштабування. Стратегія «Accelerating the Arches», Agile-інновації (CosMc’s, цифрові сервіси), локалізація постачань (60% від українських виробників) та ESG-ініціативи (скорочення пластику на 27,5 тонн/рік, переробка 1428 тонн вторсировини, викиди –36%) зміцнюють репутацію, лояльність клієнтів і економічний внесок (10 000 робочих місць, 1,8 млрд грн інвестицій, 65,3 млн дол. податків).

Управління персоналом базується на меритократичній системі кар’єрного росту (BEST Leadership, Hamburger University), DEI-підходах (65% жінок-лідерів, працевлаштування з 16 років, реінтеграція ветеранів) та мотиваційних програмах

(регіональні зарплати 16 054–19 387 грн, бонуси, страховка 50–100%, психологічна підтримка), що знизило плинність на 20% і відновило штат до 10 000 осіб у 2025 р. Спеціалізація ролей, чіткі KPI (Total OSAT 98%, R2P/OEPE 90 сек.) та цифрова координація забезпечують операційну досконаліть, підвищуючи ефективність на 10–20% навіть під час обстрілів і логістичних збоїв.

SWOT-аналіз підтверджує сильні сторони в адаптивності, соціальній відповідальності (RMHC, гумдопомога 130 млн грн) та локалізації, але вказує на слабкості — бюрократію, плинність молоді та залежність від глобальних стандартів. PESTLE-аналіз висвітлює домінуючі виклики: геополітичні (обстріли, логістика +25–30%), економічні (інфляція 10–12%, середній чек –10%), технологічні (перебої енергії, AI-оптимізація), правові (євроінтеграція, податки +15%) та екологічні (пластик –90,93% до мети, компостування через війну). Етичне лідерство (прозорість, емпатія, вихід з РФ) трансформує кризи в переваги, знижуючи ризики на 20–25%.

Загалом, система менеджменту McDonald's Україна є зразком стійкого, людино-центричного та інноваційного підходу, що не лише забезпечує виживання в екстремальних умовах, але й створює основу для поствоєнного зростання, євроінтеграції та лідерства на ринку швидкого харчування. Подальше вдосконалення потребує цифрової дебюрократизації, пілотного франчайзингу та посилення AI/ESG-інвестицій для мінімізації ризиків і максимізації можливостей.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ШЛЯХИ І ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Впровадження нових моделей менеджменту

Впровадження нових моделей менеджменту в McDonald's Україна є логічним кроком для посилення конкурентоспроможності, оскільки аналіз виявив необхідність подолання виявлених слабкостей, таких як бюрократія та залежність від глобальних стандартів, через більш гнучкі та адаптивні підходи. На фоні теоретичних основ, де акцентовано увагу на еволюції від класичних до сучасних моделей, пропонуються гібридні рішення, орієнтовані на локальні виклики, як воєнна нестабільність та економічна інфляція. Ці моделі – Agile, Lean, OKR з ESG, Holacracy, Balanced Scorecard (BSC) та Servant Leadership – дозволять інтегрувати сильні сторони компанії, такі як адаптивність та соціальна відповідальність, для досягнення стійкого зростання.

Ієрархічно-матрична структура McDonald's, описана раніше, забезпечує стабільність стандартів, але її бюрократичні елементи уповільнюють реакцію на зовнішні виклики, як-от обстріли чи логістичні збої, що призводять до затримок на 20-30%. Це створює потребу в моделях, які посилюють гнучкість, дозволяючи швидше адаптуватися до політичних та економічних факторів, виявлених у PESTLE-аналізі. Крім того, плинність кадрів на рівні 20%, зумовлена стресом від війни, вимагає підходів, що підвищують автономію та мотивацію, тоді як інтеграція ESG-принципів, вже частково реалізована через екологічні ініціативи, потребує стратегічного вимірювання для подолання екологічних загроз, як дефіцит матеріалів. На фоні тенденцій, де гібридні моделі підвищують продуктивність на 25%, нові підходи дозволять перетворити можливості зростання мережі на практичні результати, балансуючи між глобальними стандартами та локальною реальністю.

Для ефективного вдосконалення системи менеджменту я обрала шість моделей, кожна з яких безпосередньо відповідає виявленим проблемам, забезпечуючи поступовий перехід від поточної системи до більш динамічної.

Перша модель - Agile-модель є актуальною для McDonald's Україна, оскільки поточна бюрократія, як показано в SWOT-аналізі, уповільнює реакцію на політичні ризики, такі як обстріли, що призводять до тимчасових закриттів ресторанів, а в регіонах з постійною високою загрозою – на невизначений термін. Agile-модель, розроблена в 2001 році за Маніфестом Agile, базується на чотирьох ключових ідеях, які роблять її ідеальним інструментом для динамічних середовищ: по-перше, пріоритет індивідів і взаємодій над процесами та інструментами, що дозволяє командам McDonald's фокусуватися на людському факторі, наприклад, на швидкому перерозподілі персоналу під час міграції, замість жорстких бюрократичних процедур. По-друге, робочий продукт переважає над всеосяжною документацією, що означає швидке тестування змін у ресторанах, таких як адаптація меню, без тривалих паперових узгоджень, що безпосередньо компенсує логістичні збої через війну. По-третє, співпраця з клієнтами важливіша за контрактні переговори, що в контексті McDonald's дозволяє оперативно реагувати на відгуки гостей для підвищення показника задоволеності гостей - OSAT, перетворюючи клієнтську лояльність на конкурентну перевагу. По-четверте, відповідь на зміни переважає над дотриманням плану, що критично для поствоєнних умов, де плани можуть руйнуватися через непередбачувані фактори, як інфляція чи дефіцит сировини. Ці ідеї доповнюються 12 принципами Agile, які формують основу моделі та її застосування в McDonald's Україна, дозволяючи перетворити виявлені слабкості на сильні сторони через систематичне вдосконалення.

Низка принципів Agile (Рис. 14) успішно застосовується, особливо в операційних процесах, що забезпечують високу клієнтську задоволеність і швидкість обслуговування. Перший принцип – задоволення клієнта через ранню та безперервну доставку продукту – реалізується через швидке обслуговування на драйві та в ресторанах, де щоденні операційні процеси, такі як оптимізація черг чи підготовка замовлень, фокусуються на потребах гостей. Наприклад, модель BEST забезпечує стабільну швидкість і підтримує високий OSAT, що відповідає Agile-філософії пріоритету клієнтської цінності. Третій принцип – часті поставки робочого продукту – також працює в операціях: щоденні мікро-покращення, як перевірка обладнання чи

оптимізація робочих зон на кухні, дозволяють. Це забезпечує регулярне надання цінності клієнтам через швидке виконання замовлень. Четвертий принцип – щоденна співпраця бізнесу та розробників – частково функціонує через взаємодію менеджерів на зміні з вищим керівництвомякі проводять внутрішні щоденні брифінги та зовнішні щотижневі для координації завдань, що допомагає підтримувати операційну стабільність. Шостий принцип – особисті розмови як найкращий спосіб комунікації – застосовується в тренінгах Hamburger University, де менеджери отримують пряму взаємодію для навчання, що сприяє чіткому розумінню стандартів. Сьомий принцип – робочий продукт як міра прогресу – реалізується через використання OSAT як ключового індикатора успіху, що дозволяє оцінювати прогрес через клієнтський досвід, а не лише внутрішні процеси. Дев'ятий принцип – постійна увага до технічної досконалості – працює в стандартах кухні, де чіткі процедури забезпечують високу якість страв і стабільність операцій. Одинадцятий принцип – самоорганізовані команди – обмежений через ієрархію, яка гальмує локалізацію меню чи інновації. Але, я вважаю, що все ж більше працює, аже команди у ресторанах (SH, KM, SM) кожного дня вирішують внутрішні проблеми завдяяки комунікації між собою і власних рішень. Ці принципи ефективно підтримують операційну діяльність McDonald's Україна, дозволяючи компанії зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах війни.

Рисунок 14

Схема Agile

Джерело https://bizmag.com.ua/devops-integraciia-agile-ta-itsm/

Незважаючи на сильні операційні процеси, деякі принципи Agile не реалізовані повною мірою через бюрократичні обмеження, залежність від глобальних стандартів і воєнні виклики. Це другий принцип – прийняття змін на пізніх етапах – не працює через жорсткі глобальні стандарти, які вимагають тривалих узгоджень (3-6 місяців) для адаптації, наприклад, під час відновлення ресторанів після обстрілів у 2022 році. Щоб виправити це, потрібно делегувати більше повноважень локальним командам – консультанатм та менеджерам закладів, для швидкого прийняття рішень, наприклад, щодо зміни постачальників чи меню, і впровадити щотижневі ретроспективи через Crew App (Mcd Connect) для оцінки змін у реальному часі. Це скоротить час реакції з місяців до 2-4 тижнів. П’ятий принцип – мотивовані індивіди з підтримкою середовища – частково працює через впровадження мотиваційних заходів, які ми розглядали раніше, через щорічне анонімне опитування думок, яке аналізує стан працівників, але стрес від війни і високий рівень плинності працівників серед молоді (60% штату) знижують мотивацію. Для реалізації пропонується запровадити самоорганізовані команди, які матимуть автономію для вирішення локальних завдань (наприклад, розподіл змін), і розширити програму нематеріальних бонусів, як визнання досягнень через конкурс найкращий працівник зміни чи найшвидий колега, або впровадження цікавих конкурсів аналізуючи тренди, що знизить вигорання, на мою думку, на 15%. Восьмий принцип – стале темпо розвитку – обмежений через стрес від війни, який підвищує плинність. Для впровадження слід застосувати ротацію завдань у командах (наприклад, навчити більше працівників універсалів, які під час зміни можуть чергувати позиції між кухнею і касою) і проводити щомісячні опитування через робочі чати для оцінки навантаження, що знизить плинність на 18%, як у Chick-fil-A [58]. Десятий принцип – простота як максимізація незробленої роботи – не працює через складні бюрократичні процеси, які уповільнюють ініціативи, як локалізація меню. Для реалізації пропонується спростити узгодження через самоорганізовані «кола» за моделлю Holacracy, де локальні команди самостійно вирішують операційні питання, скоротивши час на ініціативи з 3-6 місяців до 4-6 тижнів. Дванадцятий принцип – регулярні рефлексії – працює частково через оцінку змін, але не системно через брак регулярних ретроспектив. Для реалізації

пропонується проводити щотижневі ретроспективи через McD Connect для аналізу операційних і стратегічних результатів. Ці кроки, на мою думку, дозволять McDonald's Україна компенсувати логістичні збої, знизити плинність кадрів на 15-18% і прискорити стратегічні ініціатив, і в результаті підвищуючи конкурентоспроможність.

OKR (Objectives and Key Results) – це метод управління, який ставить амбітні цілі (Objectives) і вимірює їх через конкретні результати (Key Results), наприклад, ціль «Зробити ресторани екологічними» з результатом «Скоротити пластик на 70% у 120 ресторанах». ESG (Environmental, Social, Governance) додає фокус на екологічну стійкість (зменшення відходів), соціальну відповідальність (мотивація працівників) і прозоре управління (відповідність стандартам ЄС). У сфері бізнесу швидкого харчування OKR з ESG дозволяє McDonald's Україна пов’язати операційні показники, як OSAT, OEPE і R2P, із довгостроковими цілями, такими як покращення екологічного стану країни демонструючи споживачам позицію свого свідомого соціального ведення бізнесу.

Модель OKR є актуальною тут, адже аналіз показує, що McDonald's Україна вже має злагоджену операційну систему, яка постійно покращує показники і легко змінюється під час відповідних умов. Поєднання з ESG довершує цю систему, посилюючи екологічність у воєнних умовах, коли країна стає більш забрудненою через обстріли та промислові викиди. McDonald's може стати прикладом для мас, впроваджуючи ініціативи, як скорочення пластику на 100% чи відкриття нових закладів із матеріалів із перероблених відходів (наприклад, меблі з переробленого пластику чи паперові панелі), що відкриває гранти євроінтеграції та зміцнює імідж.

Ще одним актуальним методом управління для McDonald's Україна є Holacracy, адже ця модель, широко застосовувана в світових компаніях, скасовує традиційну ієрархію на користь самоорганізованих команд, або «кіл», що робить її ідеальною для підвищення гнучкості та ефективності. Holacracy розподіляє повноваження між працівниками, дозволяючи кожному в своїй ролі приймати рішення без постійного звернення до вищого керівництва. У контексті McDonald's Україна, де ієрархія відіграє ключову роль (наприклад, менеджер закладу знає бюджет і дозволяє витрати

лише за ним, а погоджує бюджет із вищим керівництвом), впровадження Holacracy внутрішньо в ресторанах може значно оптимізувати операційні процеси та зробити управління для менеджерів простішим та прогресивнішим.

Аналіз показує, що McDonald's Україна має злагоджену операційну систему, яка підтримує високі показники завдяки чітким процесам під час змін від менеджерів. Проте жорстка ієрархія перевантажує менеджерів дрібними питаннями від працівників, які не можуть самостійно діяти в деяких випадках, що відволікає їх від стратегічних завдань, як аналіз прогалин у клієнтському досвіді чи адаптація до нових процесів. Застосування Holacracy всередині закладів дозволить створити самоорганізовані «кола» – малі команди працівників під керівництвом, але вони зможуть самостійно вирішувати завдання, наприклад, розподіл обов'язків на зміні чи реагування на пікові навантаження, що в результаті зменшить навантаження на менеджерів, дозволяючи їм зосередитися на глобальніших цілях, як покращення клієнтського досвіду та збільшення заробітку ресторану. Регулярні короткі зустрічі «кіл» (10-15 хвилин) допоможуть оновлювати ролі та вирішувати дрібні питання без залучення менеджерів. Це знизить операційні витрати за рахунок ефективнішого розподілу завдань і зменшить плинність кадрів за рахунок цікавості до роботи, адже вони відчуватимусть залученість до важливих завдань.

Balanced Scorecard (BSC) – ідеальна модель для менеджерів зміни адже, поєднує чотири ключові перспективи – фінансова (доходи та витрати), клієнтська (задоволеність гостей), внутрішні процеси (ефективність операцій) і навчання та розвиток (підвищення компетенцій працівників), які вже розвинуті в компанії, але потребують чіткого фокусу для управлінців. Ця модель розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном у 1992 році, BSC трансформує стратегічне бачення компанії в конкретні цілі та показники, дозволяючи директорам закладів бачити, що саме від них вимагається, і збалансовано керувати всіма аспектами роботи. На відміну від традиційних методів, які зосереджуються лише на фінансах, BSC інтегрує всі ключові напрями, допомагаючи менеджерам змін, як Shift Managers (SH) чи директорам закладів, чітко розуміти пріоритети та не розриватися між операційними дрібницями.

Як було вказано не один раз, McDonald's Україна має злагоджену операційну систему, де кожен заклад функціонує як окремий бізнес-юніт: директор затверджує важливі моменти роботи із вищим керівництвом - констультантом, контролюючи витрати на закупівлю, обладнання чи мотиваційні програми, як МакБакс чи конкурси, і слідкує за доходами, на які впливають менеджери через організацію змін і контроль витрат на зарплати. Клієнтський досвід підтримується спеціалізованим відділом, який аналізує відгуки та скарги, а також фахівцями із гостиннсоіт, які стежать за кожним етапом взаємодії з гостями. Навчання працівників також добре організовано через тренінги в Hamburger University, які підвищують їхні компетенції. Проте менеджери часто перевантажені, бо змушені одночасно контролювати ці процеси, процеси під час зміни і стратегічні цілі, що знижує ефективність. Впровадження BSC у ресторанах дозволить проєктувати стратегічне бачення компанії у внутрішню роботу, задаючи чіткі KPI для кожної перспективи: фінансова – оптимізація витрат і доходів на зміні; клієнтська – покращення взаємодії з гостями; внутрішні процеси – прискорення операцій; навчання та розвиток – підвищення навичок команди. Це полегшить навчання нових менеджерів, адже вони одразу бачитимуть, на що звертати увагу – від витрат до клієнтського досвіду, – і зможуть фокусуватися на глобальних завданнях.

BSC особливо корисна для McDonald's Україна, бо допомагає менеджерам чітко розуміти очікування закладу через структуровані показники. Наприклад, директор може затвердити бюджет на квартал, включаючи витрати на мотиваційні програми, і відстежувати доходи через KPI, які враховують ефективність змін, організованих менеджерами. Відділ клієнтського досвіду може аналізувати відгуки та пропонувати покращення, а тренінги через Hamburger University – розвивати автономію працівників. Регулярні огляди менеджером зміни BSC допоможуть йому та команді закладу коригувати дії, не відволікаючись на дрібниці, що знизить операційні витрати за рахунок чіткого розподілу пріоритетів і підвищить залученість працівників через фокус на їхній розвиток. Тобто, застосовуючи цю модель менеджер одразу зможе зрозуміти де є прогалини – в фінансах клієнтському досвіді, внутрішніх процесах чи

в працівниках і оперативно змінити ситуацію на краще, без лишніх витрат і на користьь розвитку ресторана.

Servant Leadership – ця модель єдина, яка майже не застосовується в компанії, хоча могла б значно покращити мотивацію та розкрити потенціал працівників. Розроблена Робертом Грінліфом у 1970 році, Servant Leadership ставить у центр потреби команди: лідер виступає як «ментор», підтримуючи працівників через емпатію, делегування та зворотний зв'язок, щоб вони могли проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність. У контексті McDonald's Україна, де ієрархія чітко розподіляє обов'язки, менеджери часто не делегують важливі завдання, перевантажуючи себе дрібницями та обмежуючи можливості працівників проявити себе в управлінських рішеннях чи вирішенні питань. Застосування Servant Leadership у ресторанах може змінити цю динаміку, навчивши менеджерів делегувати, надавати конструктивний зворотний зв'язок і створювати умови для розвитку талантів.

Загалом, роботав McDonald's в Україні має злагоджену операційну систему, де менеджери чітко керують змінами через стандартизовані процеси, а працівники виконують завдання під їхнім контролем. Проте, як я зазначила, Servant Leadership майже не застосовується: менеджери, відповідальні за зміну, рідко делегують важливі рішення, бо вважають це ризикованим, що обмежує ініціативу працівників і перевантажує керівників. Наприклад, працівники не можуть самостійно вирішувати операційні питання, як розподіл завдань у пікові години, без дозволу SH чи KM, що гальмує їхній розвиток. Впровадження Servant Leadership у ресторанах дозволить менеджерам навчитися делегувати відповідальність, наприклад, давати працівникам змогу керувати певними аспектами зміни чи вирішувати дрібні проблеми. Це схоже до моделі Holacracy, описаної раніше, де самоорганізовані «кола» дозволяють працівникам брати на себе завдання, але Servant Leadership робить акцент на емпатії та підтримці, навчаючи менеджерів давати конструктивний зворотний зв'язок, щоб працівники відчували довіру та мотивацію. Регулярні зворотні зв'язки, які будуть конструктивні та прзитивні допоможуть працівникам аналізувати проблеми та пропонувати рішення, знімаючи навантаження з менеджерів.

Servant Leadership також змінює обстановку в компанії, відкриваючи нові можливості для працівників. Наприклад, в компанії є свято - День подяки, коли менеджери та директори працюють на станціях як працівники, одягаючи їх форму, а працівники пробують ролі SH чи інших менеджерів – одягаючи їх білі рубашки, саме такі дні зближують команду та заряджають, акомпанія бачить нові таланти, які можуть проявити управлінські компетенції. Такі ініціативи - важлві, якщо застосовувати їх частіше, то в перспективі вони дозволять працівникам відчути себе частиною чогось більшого, підвищуючи їхню мотивацію і розкриваючи потенціал для кар'єрного зростання. Це допомже McDonald's виявляти працівників із лідерськими здібностями, які раніше залишалися непоміченими через жорстку ієрархію.

Впровадження запропонованих моделей менеджменту – Agile, Lean, OKR з ESG, Holacracy, Balanced Scorecard (BSC) і Servant Leadership – стане стратегічним інструментарієм для вдосконалення системи управління McDonald's Україна, оскільки вони безпосередньо відповідають викликам, таким як бюрократичні обмеження, залежність від глобальних стандартів і потреба в адаптації до воєнної нестабільності. Кожна модель по-своєму підсилює сильні сторони компанії, зокрема злагоджену операційну систему та високий рівень стандартизації, дозволяючи подолати слабкості, як перевантаженість менеджерів і обмежену автономію працівників. Agile і Lean забезпечують гнучкість і швидку реакцію на зміни, OKR з ESG інтегрує екологічні та соціальні цілі, Holacracy і Servant Leadership розподіляють повноваження, підвищуючи мотивацію та розкриваючи таланти, а BSC структурує стратегічні цілі через чотири перспективи, полегшуючи менеджерам розуміння пріоритетів. Ці моделі дозволяють McDonald's Україна не лише компенсувати зовнішні виклики, такі як логістичні збої чи плинність кадрів, а й скористатися можливостями євроінтеграції, як залучення грантів на сталість чи зміцнення іміджу соціально відповідального бізнесу.

3.2. Система покращення мотивації та корпоративної культури

Покращення мотивації та корпоративної культури є ключовим для McDonald's Україна, адже цінність компанії – «родина», підкреслює рівну підтримку всіх працівників, які зростають разом і це складно реалізувати в ресторанах з великим штатом, із приблизно 80 особами на заклад. Аналіз показав, що поточні мотиваційні програми, як вибір найкращих працівників місяця (сервіс, кухня, драйв, доставка) та кварталу (нічник, зал, бекрум, чотири найкращих працівники), хоч і підвищують залученість через значки та МакБакс, є суб'єктивними, оскільки залежать від оцінки менеджерів. Це обмежує ініціативу працівників і не дозволяє всім відчути свою цінність. На фоні теоретичних основ, де сучасні підходи до мотивації акцентують на автономії, визнанні та командному дусі, пропоную ініціативи, які інтегруються з моделями менеджменту з (Holacracy, Servant Leadership, BSC), щоб створити культуру довіри, розкрити таланти та зміцнити зв'язок команди. Ці ініціативи враховують локальні виклики воєнного часу та можливості бюджету ретсорану, але покажуть McDonald's як відповідального роботодавця.

Для створення ефективної системи мотивації та корпоративної культури створила п'ять ініціатив, які відповідають цінності «родина» і дозволяють кожному працівнику відчувати свою цінність.

Перша ініціатива - запровадити щомісячний конкурс «Майбутній лідер» у кожному ресторані. На мою думку, вона дозволить кожному працівнику, від звичайного працівника кухні до касира, проявити ініціативу, запропонувавши ідеї для покращення роботи закладу, наприклад, розміщення додаткового кіоску в зоні високого потоку гостей для збільшення продажів чи оптимізації процесів, як розподіл завдань у пікові години за орієнтовним планом руху клієнтів. На відміну від річного загальнонаціонального конкурсу, який фокусується на глобальних ідеях для компанії (наприклад, нові програми для працівників), локальний формат «Майбутній лідер» спрямований на внутрішні зміни в ресторані, які менеджери можуть не помічати через зосередженість на стратегічних цілях, як виконання корпоративних стандартів чи координація з вищим керівництвом. Ця ініціатива не лише розкриває творчий потенціал працівників, а й допомагає менеджерам отримувати свіжі рішення, які підвищують ефективність закладу.

Конкурс «Майбутній лідер» працює так: щомісяця кожен працівник може подати ідею через внутрішню платформу, як McD Connect, або на короткій зустрічі перед зміною (5-10 хвилин). Ідеї можуть стосуватися оптимізації сервісу (наприклад, новий порядок видачі замовлень для зменшення черг), покращення командної роботи (наприклад, ротація універсалів між станціями) чи навіть креативних ініціатив, як оформлення зони драйву для залучення гостей. Пропозиції оцінює команда ресторану за об'єктивними критеріями (реалістичність, вплив на роботу закладу, інноваційність), щоб уникнути суб'єктивності, яка є проблемою в поточних програмах вибору найкращих працівників місяця чи кварталу. Переможець отримує нематеріальну нагороду: його ідею висвітлюють у внутрішній групі закладу, а якщо пропозиція застосовується, працівник долучається до її впровадження, отримуючи шанс проявити себе як лідер. Наприклад, якщо касир запропонував додатковий кіоск, який збільшив продажі, він може взяти участь у плануванні його встановлення, отримавши визнання як людина, яка бачить нові можливості. Додатково переможець отримує МакБакс як матеріальну винагороду, що підсилює мотивацію.

Ця ініціатива інтегрується з моделями менеджменту. З Holacracy вона запозичує принцип самоорганізованих команд, де працівники беруть на себе відповідальність за локальні рішення, знімаючи навантаження з менеджерів. З Servant Leadership конкурс переймає емпатичне лідерство: менеджери підтримують ідеї працівників, надаючи зворотний зв'язок і допомагаючи втілювати пропозиції, що зміцнює культуру довіри. Наприклад, менеджер може провести коротку сесію зворотного зв'язку, щоб обговорити ідею працівника та вдосконалити її, показуючи, що кожен голос важливий. З BSC ініціатива підтримує перспективи клієнтського досвіду (ідеї для покращення сервісу) та навчання і розвитку (розкриття лідерських навичок).

Наступна ініціатива - щомісячний «День розвитку». Вона схожа з попередньою, але бвльше спрямована на розвиток аналітичного мислення, дає змогу працівникам відчути себе частиною команди, яка спільно вдосконалює ресторан. «День розвитку» передбачає організацію онлайн-опитування, яке будуть надсилати через McD Connect, де кожен працівник проходить тестування з теоретичними питаннями про роботу ресторану та практичними кейсами, розвиваючи аналітичне мислення та

лідерські навички. Опитування є необов’язковим, але мотивує працівників через цікаві питання, які поєднують теорію з практикою, роблячи процес пізнавальним і захопливим. Тест завжди поєднуватиме теоретичніп питання, які спонукатимуть працівників вивчати стандарти і підвищувати знання, з практичними кейсами, які фокусуватимуться на реальних ситуаціях, приклад опитування наведено в додатках (Рис. 15). Ці питання дозволяють працівникам проявити себе як лідери, пропонуючи свої ідеї для вирішення проблем.

Після опитування обиратимуться переможці: ті, хто відповів на всі питання правильно, отримують статус «Найрозвиненіший працівник місяця» з публічним колажем у груповому чаті і МакБакс як винагороду. Це додає мотивації, адже цікавий колаж привертатиме увагу і зробить визнання видимим для всієї команди, а МакБакс – матеріальним стимулом. Якщо працівник виявляє зацікавленість – задає додаткові питання, шукає інформацію для покращення навичок чи активно ділиться ідеями – це сигналізує про нового кандидата для розвитку, якого можна рекомендувати на чи підвищення. Для менеджерів це спосіб виявити таланти та нові рішення, для працівників – можливість самовираження та кар’єрного зростання, що інтегрується з Servant Leadership і BSC. Ця ініціатива підвищить залученість працівників через відчуття прогресу і може стати джерелом інновацій, як-от кращі способи вирішення конфліктів чи оптимізації змін.

Екологічна ініціатива «МакДональдз для планети» є потужним кроком, адже вона об’єднує всіх працівників закладу в спільній місії турботи про довкілля, зміцнюючи командний дух і соціальну відповідальність. Ця програма передбачає щоквартальну добровільну участь команд у волонтерських або екологічних заходах, таких як прибирання місцевих парків, сортування відходів чи висадження рослин, що дозволяє кожному працівнику відчути себе частиною великої справи. На відміну від індивідуальних мотиваційних програм, як вибір найкращих працівників, «МакДональдз для планети» фокусується на колективній діяльності, що формує спільні цінності та підтримує принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Ініціатива також сприяє створенню позитивного іміджу McDonald's як соціально

відповідального роботодавця, відкриваючи можливості для залучення грантів у контексті євроінтеграції.

Щоквартально команди ресторанів беруть участь у заходах, які обираються спільно через робочий чат. Наприклад, один ресторан може організувати прибирання місцевого парку, інший – сортування відходів для переробки, а третій – висадження дерев чи квітів біля громадських зон. Участь є добровільною, але заохочується через публічне визнання: після кожного заходу створюються яскраві фото та відео, де команда прибирає територію, сміється чи влаштовує трендові відео, як «найшвидший сортувальник сміття» чи «найкреативніший садівник». Ці матеріали монтуються в короткий ролик із подякою від ресторану, який публікується у корпоративних постах у додатку McD Connect або у соціальних мережах McDonald's Україна. Такі теплі спогади психологічно зближують команду, адже поєднання корисної справи з позитивними емоціями, створює відчуття гордості та єдності. Наприклад, команда може зняти відео, де вони співають під час висадження дерев, що додає радості та зміцнює родинний зв’язок.

Кожен учасник ініціативи отримує нематеріальну винагороду – згадку в корпоративних постах із зазначенням його внеску. Менеджери беруть участь нарівні з працівниками, демонструючи емпатію та співпрацю, що відповідає принципам Servant Leadership. Ініціатива інтегрується з OKR з ESG, де ціль – екологічна стійкість, а ключовий результат – конкретні дії, як прибирання чи сортування відходів. Наприклад, один ресторан може висадити 50 дерев за квартал, а інший – відсортувати 200 кг сміття для переробки, що сприяє досягненню глобальних цілей компанії. Успішний приклад – мережа Costa Coffee, де щоквартальні еко-заходи, як прибирання пляжів, підвищили залученість працівників на 20% і зміцнили імідж компанії [59]. У McDonald's Україна «МакДональдз для планети» може підвищити мотивацію через відчуття причетності до соціальної місії, покращити командну згуртованість завдяки спільним фото та відео, які створюють теплі спогади, і розкрити потенціал працівників, які пропонують ідеї для заходів. Ця ініціатива робить кожен ресторан осередком не лише смачної їжі, а й турботи про планету, де команда зростає разом, підтримуючи один одного та громаду.

Четверта ініціатива - «День вдячності» або «Стіна подяк» стане серцем командного духу, адже вона створює теплу атмосферу взаємоповаги та підтримки для всіх, від працівників до менеджерів, без жодних бар'єрів чи ієрархії. Ця програма передбачає, що в останні три дні кожного місяця в кімнаті відпочинку вішатиметься яскрава дошка «Стіна подяк», де кожен працівник може залишити щирі повідомлення подяки своїм колегам за допомогу, підтримку чи гарний настрій. На відміну від індивідуальних мотиваційних програм, які часто фокусуються на досягненнях і оцінці менеджерів, ця ініціатива об'єднує команду через безкорисливе визнання, піднімаючи корпоративний дух і заряджаючи всіх позитивною енергією. Вона підтримує принципи Servant Leadership, де емпатія та взаємна підтримка є основою, і сприяє формуванню іміджу McDonald's як роботодавця, що цінує емоційний зв'язок у команді.

У останні три дні місяця в кімнаті відпочинку встановлюється спеціальна дошка, оформлена в яскравому стилі із смайликами, наліпками та фірмовими кольорами, поруч із якою лежать папірці, ручки та список імен усіх працівників закладу, щоб нікого не забути. Кожен може написати подяку анонімно або підписатися, наприклад: «Дякую Софії за посмішку, яка врятувала мою зміну!» або «Сергію – на кухні ти неймовірний, дякую, що допоміг із замовленнями в піковий час!». Ці повідомлення не приносять матеріальних вигод, але створюють потужний емоційний ефект: працівники бачать, як їх цінують колеги, що заряджає команду на продуктивність. Усі подяки залишаються на дошці до кінця першого тижня наступного місяця, щоб кожен міг забрати собі слова вдячності про нього. Менеджери беруть участь нарівні з іншими, залишаючи власні подяки, що підкреслює рівність і зміцнює довіру. Заряджені позитивом працівники працюватимуть ефективніше, що сприятиме кращим результатам ресторану. Ця ініціатива перетворює ресторан на простір, де команда підтримує один одного через щирі слова, які залишають теплі спогади та мотивують до нових звершень.

«Зірка зміни» - остання ініціатива, яка проявиться позитив і командну підтримку, що безпосередньо сприятиме покращенню роботи закладу. Ця програма виходить за рамки традиційних оцінок продуктивності, акцентуючи на унікальних

внесках працівників – від швидкого вирішення проблем до створення позитивної атмосфери, що робить її доступною для всіх, незалежно від посади. Визнаючи найкращі якості працівників щозміни, ініціатива не лише піднімає мотивацію, а й сприяє ефективності ресторану, створюючи культуру, де кожен прагне зробити заклад кращим.

Після кожної зміни менеджер (Shift Manager) обирає одного працівника, який найбільше відзначився не лише швидкістю, а й підтримкою колег, позитивною енергією чи ініціативою. Наприклад, це може бути касир, який підбадьорив команду в піковий час, або працівник на картоплі, який запропонував швидке рішення для зменшення витрати списування проудкту. Вибір базується на спостереженнях менеджера та відгуках команди, щоб уникнути суб'єктивності, яка є проблемою в поточних програмах. Обраного «Зірку зміни» оголошують у груповому чаті ресторану, коли менеджер надсилає звіт за зміну, із короткою подякою від керівництва, наприклад: «Вітаємо Аню з Драйву – вона сьогодні врятувала зміну своїм позитивом і допомогою новачкам!», також можна прикріпити фото з короною, яку розроблять і сфотографують на прцівнику. Щомісяця знімки «Зірок зміни» об'єднують у колаж, який публікується у внутрішніх каналах, створюючи теплі спогади та психологічно зближуючи команду. Також, в кінці міясця, можна зробити коротке відео, де «Зірки зміни» ділиться враженнями чи жартами з колегами, що додасть радості та зміцнить зв'язок.

Ця ініціатива інтегрується з Servant Leadership, адже менеджери демонструють емпатію, хвалячи працівників за їхній внесок і створюючи атмосферу підтримки, та BSC, зокрема перспективу внутрішніх процесів (покращення командної взаємодії) і навчання і розвитку (формування культури визнання.

«Зірка зміни» може мотивувати працівників більше через відчуття визнання, створити культуру поваги, що підвищить командну згуртованість, і збільшити задоволеність роботою завдяки щоденній увазі до їхніх сильних сторін. Ця ініціатива перетворить кожну зміну на можливість для працівників сяяти, зміцнюючи родинний дух ресторану, надихаючи один одного.

Запропоновані ініціативи – «Майбутній лідер», «День розвитку», «МакДональдз для планети», «Стіна подяк» і «Зірка зміни» – створюють цілісну систему мотивації та корпоративної культури, яка втілює усі цінності компанії і сприяє розвитку кожного ресторану. Кожна з цих ініціатив, навіть якщо впровадити лише одну, здатна зарядити команду працівників позитивом, розкрити їхній потенціал і покращити роботу закладу, адже вони акцентують на рівній мотивації, ініціативі та командному дусі. Наприклад, «Майбутній лідер» розкриває креативність через ідеї для ресторану, а «Стіна подяк» зміцнює взаємоповагу через щирі слова. Водночас усі ініціативи разом формують потужну культуру визнання, де кожен працівник відчуває свою цінність, що безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів – однієї з найбільших проблем ресторанів.

Ці ініціативи (Табл. 7) є гнучкими та доступними: заклад може обрати одну, яка найкраще відповідає його потребам, або комбінувати їх, адже більшість не потребує значних витрат. Наприклад, «Стіна подяк» потребує лише дошки та папірців, а «Зірка зміни» базується на щоденних діях менеджерів. У McDonald's Україна ці ініціативи створять атмосферу родини, де команда не лише працює, а й зростає разом, підтримуючи один одного через ідеї, подяки та спільні спогади, що психологічно зближують. Це не лише покращить корпоративну культуру, а й зробить кожен ресторан ефективнішим, знижуючи плинність кадрів і підкреслюючи McDonald's як зацікавленого в розвитку працівників роботодавця.

Таблиця 7

Ініціативи для покращення мотивації та корпоративної культури McDonald's

Джерело: створено автором

3.3. Цифрова трансформація: можливості автоматизації, аналітики, діджитал-комунікацій

Цифрова трансформація для McDonald's в Україні - це не просто модернізація, а цілий стратегічний крок до створення гнучкої, інноваційної та високоефективної операційної системи. Вона відкриває нові можливості для підвищення продуктивності ресторанів, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних переваг. Як показав аналіз , сильною стороною компанії є чітко стандартизовані процеси, але сучасні виклики, такі як зростання операційних витрат і плинність кадрів, вимагають швидших і розумніших рішень. На основі теоретичних засад, де сучасні моделі менеджменту підкреслюють важливість цифровізації для забезпечення гнучкості й адаптивності, пропонується низка ініціатив. Ці ініціативи гармонійно інтегруються з підходами, такими як Holacracy, Servant Leadership, BSC та OKR з урахуванням ESG, щоб оптимізувати управлінські рішення, покращити досвід гостей і скоротити витрати. Ідеї, які я запропоную можна поєднати і всисвітлити в трьох ключових напрямах: автоматизації процесів, аналітиці для прийняття рішень і цифрових

комунікаціях для взаємодії з клієнтами. На мою думку, це зробить ресторани компанії не лише прибутковішими, а й сучаснішими, орієнтованими на потреби клієнтів і стійкий розвиток.

Операційна система McDonald's Україна забезпечує стабільність і злагодженість роботи ресторанів завдяки чітким стандартам і професійному управлінню змінами з боку менеджерів та злагодженій роботі команд. Однак, брак інтегрованих цифрових інструментів ускладнює оперативний аналіз даних і швидке реагування на потреби клієнтів, що позначається на витратах і загальній ефективності. Цифрова трансформація відкриє шлях до створення автоматизованих звітів, які допоможуть менеджерам приймати обґрунтовані рішення в реальному часі, пропонувати клієнтам зручні канали взаємодії для підвищення їхньої лояльності, а працівникам - цифрові платформи, які сприятимуть мотивації та зниженню плинності кадрів. Окрім того, впровадження цифрових рішень сприятиме оптимізації операційних процесів і зниженню витрат, гармонійно поєднуючись із OKR та ESG для стратегічного розвитку компанії, а також із BSC для забезпечення збалансованого підходу до досягнення бізнес-цілей.

Для ефективного впровадження цифрової трансформації пропоную чотири проєкти, кожен з яких безпосередньо відповідає виявленим потребам, забезпечуючи зниження витрат і зростання прибутку через кращі менеджерські рішення та досвід гостей.

Перший - інтелектуальна аналітична система для менеджерів, на мою думку, це буде інноваційне рішення, яке вдосконалюватиме існуючу програму збору даних, інтегруючи в неї відгуки та скарги клієнтів для створення єдиного інструменту управління. Існуюча система обробляє дані з POS-терміналів, CRM і HR-платформ, але ігнорує критично важливі відгуки гостей і скарги, що обмежує повноту аналізу. Запропонована система об’єднує всі джерела інформації, включно з відгуками, в одному додатку, формуючи в кінці кожної зміни комплексний звіт із чіткими рекомендаціями щодо покращення операцій. Це дозволяє менеджерам швидко приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати ресурси та підвищувати прибутковість закладів.

Система вирішує проблему фрагментації даних, яка змушує менеджерів витрачати години на ручний аналіз розрізнених джерел. Вона автоматично агрегує дані про продажі, продуктивність персоналу, клієнтські вподобання, скарги та відгуки, аналізуючи їх за допомогою алгоритмів машинного навчання та обробки природної мови. У кінці зміни менеджер отримує звіт, який не лише підсумовує ключові показники (наприклад, зростання продажів на 8% чи 12 скарг на повільне обслуговування), а й пропонує дії: додати працівника в піковий час, змінити позицію в меню чи усунути проблему з обладнанням. Це скорочує час на аналіз, дозволяючи менеджерам зосередитися на стратегічних задачах.

Інтеграція відгуків і скарг є ключовою перевагою, оскільки вони відображають реальний досвід клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню лояльність і середній чек. Наприклад, якщо звіт показує, що 15% гостей незадоволені часом очікування, система рекомендує конкретні кроки для оптимізації процесів, що може підвищити задоволеність клієнтів і середній чек. Звіти візуалізуються через зрозумілі графіки та таблиці, доступні в додатку на смартфоні чи планшеті, що робить їх зручними для оперативного використання.

Система підтримує принципи ESG і OKR, забезпечуючи вимірювані результати для операційної та екологічної ефективності. Наприклад, аналіз даних може допомогти скоротити відходи на шляхом оптимізації запасів або зменшити енерговитрати через рекомендації щодо роботи обладнання. Такі дії сприяють досягненню цілей сталого розвитку, зміцнюють імідж McDonald's як соціально відповідального бренду.

Економічний ефект системи значний: автоматизація аналізу знижує операційні витрати за рахунок усунення дублювання роботи, а швидка реакція на скарги прискорює вирішення проблем, що підвищує лояльність клієнтів і прибуток. Впровадження потребує інвестицій в інтеграцію з існуючими системами та навчання персоналу, але пілотний проєкт у кількох ресторанах може продемонструвати, на мою думку, гарні показники і збільшити ефективність роботи.

Ця система перетворить роботу мережі, в злагоджений механізм, керований даними. Вона підвищить ефективність менеджерів, оптимізує ресурси та зміцнить

конкурентну позицію компанії, роблячи її лідером у швидкому харчуванні завдяки інноваційному підходу до управління.

Другий, не менш цікавий цифровий проєкт - єдиний цифровий додаток для гостей McDonald's, який вдосконалить існуючу програму, додаючи до неї інформацію про склад продукції (калорійність, алергени, БЖВ, вагу), функціонал для відгуків і звернень, чат-бот (більш детально буде описано в третьому проєкті) створюючи комплексну платформу взаємодії з клієнтами. Поточний додаток пропонує меню з цінами в різних містах, ваучери, розклад зароботи закладів та статус (відкрито/закрито), що є цінною функцією в умовах повітряних тривог, коли ресторанам потрібен час для відновлення роботи. Однак інформація про калорійність, БЖВ і вагу страв доступна лише на сайті, а відгуки та звернення розкидані по двох окремих платформах, що ускладнює взаємодію гостей і знижує кількість зворотного зв’язку. Нова система об’єднуватиме всі ці функції в одному додатку, дозволяючи гостям переглядати склад страв, залишати відгуки чи звернення та отримувати персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність і прибутковість.

Система усуватиме проблему фрагментації інформації, яка змушує гостей шукати дані на різних ресурсах, знижуючи зручність і мотивацію залишати відгуки. Додаток інтегрує меню, інформацію про калорійність, БЖВ і вагу страв, а також форму для відгуків і звернень, обробляючи їх за допомогою алгоритмів обробки природної мови. Наприклад, гість може перевірити, що бургер містить 500 ккал і 2 алергени, залишити подяку за швидке обслуговування чи скаргу на затримку, отримавши відповідь від чат-бота за лічені хвилини. Це спрощує взаємодію, підвищує кількість позитивних відгуків і пропозицій, оскільки гостям не доводиться шукати окремі сайти. Зручний інтерфейс із фільтрами (наприклад, для алергенів чи БЖВ) і візуальними таблицями поживної цінності зробить додаток інтуїтивним для використання на смартфоні.

Централізація всіх функцій додатка підвищить його зручність, що в результаті зменшить кількість негативних відгуків і стимулюватиме гостей частіше взаємодіяти з брендом, що сприятиме зростанню лояльності та частоти відвідувань. Персоналізовані пропозиції, створені на основі вподобань гостей, можуть підвищити

середній чек, що сприятиме зростанню прибутку. Впровадження потребуватиме витрат на інтеграцію з існуючими системами та навчання працівників користуватись та пояснювати фкнкції, але загальнонаціональний запуск забезпечить швидкий ефект завдяки широкому охопленню. Важливою деиалю є те, що кібербезпека має гарантувати шифруванням даних гостей і відповідати стандартам GDPR.

Цей проєкст трансформує взаємодію з клієнтами McDonald's Україна, надаючи гостям зручний цифровий простір для замовлень, відгуків і доступу до інформації про страви. Він стимулює активну залученість клієнтів, збільшує потік конструктивних пропозицій і підвищує лояльність, зміцнюючи позицію компанії як лідера у швидкому харчуванні завдяки клієнтоорієнтованій цифровій системі.

Третій проєкт- автоматизований чат-бот підтримки та бази знань для гостей, який доповнює єдиний цифровий додаток, описаний у другому проєкті, інтегруючи в нього автоматизовану систему відповідей на запити клієнтів. Хоча чат-бот є частиною додатка, його розробка та впровадження є окремим затратним проєктом, який оптимізує комунікацію з гостями, зменшує навантаження на персонал і підвищує лояльність клієнтів. Додаток хоч і наповнений інформацію, але не вирішує типові питання гостей (наприклад, про дію ваучерів чи інгредієнти страв), які досі потребують часу працівників, що збільшує операційні витрати. Чат-бот автоматизуватиме відповіді на стандартнв запити, використовуючи базу знань, яка оновлюється в реальному часі, дозволяючи гостям отримувати миттєві відповіді та зменшуючи витрати на підтримку.

Система вирішує проблему високого навантаження на персонал, який витрачає час на обробку повторюваних запитів, таких як «Чи діє мій ваучер?» чи «Які інгредієнти в бургері?», «Чому мені не дають трубочку?», «Скільки часу потрібно закладу на відновлення роботи після тривоги? ». Чат-бот, інтегрований у додаток, використовує алгоритми обробки природної мови та базу даних компанії, яка містить інформацію про меню, склад страв, акції та роботу закладів. Наприклад, гість може запитати про калорійність страви чи про роботу в закладі без рукавичок, отримавши відповідь за секунди, а складні питання автоматично передаються фахівцю в закладі. База знань поповнюватиметься офісним працівником, який аналізуватиме питання,

які часто задають гості, що підвищуватиме точність відповідей із часомІнтуїтивний інтерфейс чат-бота, який буде доступний у додатку на смартфоні, забезпечуватиме зручність для гостей, підвищуючи їхню задоволеність.

Автоматизація більшості запитів знижуватиме витрати на службу підтримки за рахунок скорочення часу, витраченого персоналом, і зменшуватиме навантаження на працівників. Швидкі відповіді підвищують задоволеність гостей, що сприяє зростанню лояльності та частоти відвідувань і, звісно, прибутоку. Завдяки штучному інтелекту чат-бот завжди надаватиме ввічливу, стандартизовану відповідь, навіть якщо гість проявлятиме агресію, що є ключовою перевагою порівняно з службою підтримки, де невідповідний тон голосу може ще більше роздратувати клієнта. Впровадження потребує великих інвестицій у розробку чат-бота, інтеграцію з додатком і навчання персоналу для оновлення бази знань, але загальнонаціональний запуск забезпечить швидкий ефект завдяки широкому попиту.

Ця система оптимізує комунікацію з гостями McDonald's Україна, надаючи миттєві відповіді на їхні запити через єдиний цифровий додаток. Вона підвищить ефективність взаємодії, звільняючи час персоналу для стратегічних завдань і зміцнюючи позицію компанії як лідера у швидкому харчуванні завдяки швидкому та клієнтоорієнтованому цифровому сервісу.

Четвертий проєкт - система лояльності з MacCoin для гостей McDonald's Україна, яка доповнює єдиний цифровий додаток, описаний у другому проєкті, вводячи цифрову валюту для заохочення повторних покупок і підвищення лояльності клієнтів. Ця система передбачає нарахування MacCoin як кешбеку за кожне замовлення, які гості можуть збирати та витрачати на продукти меню, що стимулює додаткові покупки. Хоча подібні програми лояльності існують за кордоном, в Україні впровадження MacCoin стане новим кроком для посилення конкурентних переваг, збільшуючи частоту відвідувань і середній чек. Гості зароблятимуть MacCoin за кожні витрачені кошти (наприклад, 1 MacCoin за 10 грн), накопичуючи їх у додатку, де система пропонуватиме варіанти обміну, такі як безкоштовна кава чи бургер, що підвищує лояльність і прибутковість.

Система вирішує проблему низької залученості клієнтів у повторні покупки, пропонуючи гнучку винагороду, яка мотивує вибирати McDonald's замість конкурентів. Гість робить замовлення через додаток або сканує qr-профілю, отримує MacCoin автоматично після оплати, і в профілі бачить баланс з пропозиціями обміну (наприклад, 50 MacCoin за каву чи 100 за найса-прйс комбо). Алгоритми персоналізації аналізують вподобання, пропонуючи обмін, який заохочує доповнити покупку (наприклад, до безкоштовної кави додати круасан за повну ціну). Зручний інтерфейс додатка з відстеженням MacCoin і push-повідомленнями про акції зробить систему простою у використанні на смартфоні, підвищуючи залученість гостей.

Проєкт інтегрується з принципами Balanced Scorecard (BSC), вимірюючи клієнтську перспективу через показники лояльності та повторних покупок, а також підтримує OKR і ESG, сприяючи сталому розвитку: заохочення цифрових покупок зменшує паперові чеки, що знижує відходи. Це зміцнює імідж McDonald's як сучасного бренду, відкриваючи доступ до грантів у контексті євроінтеграції.

Економічний ефект системи також великий - накопичення MacCoin стимулює повторні візити, збільшуючи частоту замовлень, а персоналізовані пропозиції обміну підвищують середній чек через додаткові покупки. Зростання лояльності сприяє загальному прибутку за рахунок утримання клієнтів і вибору McDonald's перед конкурентами. Єдиним мінусом є впровадження, адже портебує інвестицій у доопрацювання додатка та маркетинг.

Ця система трансформує програму лояльності McDonald's Україна, надаючи гостям мотивуючу цифрову винагороду через єдиний додаток. Вона підвищує залученість клієнтів, стимулює додаткові покупки та оптимізує доходи, зміцнюючи позицію компанії як лідера у швидкому харчуванні завдяки стратегічному утриманню лояльності.

Запропоновані проєкти цифрової трансформації - інтелектуальна аналітична система, єдиний цифровий додаток, чат-бот підтримки та система лояльності з MacCoin - створюють цілісну стратегію для McDonald's Україна, яка оптимізує операційні процеси, підвищитб клієнтську лояльність і зміцнить конкурентну позицію компанії. Ці ініціативи трансформують компанію в гнучку,

клієнтоорієнтовану мережу, яка ефективно використовує цифрові інструменти для зниження витрат, підвищення доходів і лідерства у швидкому харчуванні, відповідаючи сучасним викликам і очікуванням клієнтів.

Висновки до розділу 3. У данному розділі запропоновано комплексний підхід до вдосконалення системи менеджменту McDonald's Україна, який базується на інтеграції сучасних моделей управління, мотиваційних ініціатив та цифрової трансформації. Шість моделей менеджменту – Agile, Lean, OKR з ESG, Holacracy, Balanced Scorecard та Servant Leadership – адресують ключові проблеми, виявлені в аналізі: бюрократію, залежність від глобальних стандартів і високу плинність кадрів. Вони забезпечують гнучкість реакції на воєнні та економічні виклики, підвищують автономію команд і дозволяють вимірювати прогрес через чіткі KPI, одночасно інтегруючи принципи сталого розвитку. Це перетворює сильні сторони компанії, як злагоджені операційні процеси, на стратегічні переваги для стійкого зростання.

П’ять ініціатив з мотивації та корпоративної культури – «Майбутній лідер», «День розвитку», «МакДональдз для планети», «Стіна подяк» і «Зірка зміни» – створюють культуру визнання та довіри, де кожен працівник відчуває свою цінність. Вони зменшують суб’єктивність існуючих програм, розкривають лідерський потенціал і знижують плинність кадрів на 15-18% за рахунок нематеріальних стимулів і командної згуртованості. Цифрова трансформація через чотири проєкти – аналітичну систему, єдиний додаток, чат-бот і MacCoin – автоматизує процеси, оптимізує рішення менеджерів і підвищує лояльність клієнтів, що призводить до зростання доходів і зниження витрат.

Загалом, запропоновані заходи формують цілісну стратегію, яка робить McDonald's Україна гнучкішою, інноваційнішою та соціально відповідальною. Компанія не лише компенсує зовнішні ризики, а й використовує можливості євроінтеграції, зміцнюючи імідж лідера швидкого харчування з сильною командою та клієнтоорієнтованою цифровою екосистемою.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи менеджменту McDonald's Україна в умовах кризи є важливим кроком в сефрі менеджменту, розкриваючи, як традиційні підходи до управління можна трансформувати для протистояння сучасним викликам – війні, економічній нестабільності та цифровізації. В цій роботі було застосовано комплексний набір методів: аналіз літератури, кейс-стади, порівняльний аналіз, SWOT- і PESTLE-аналізи, а також моделювання. Результати мають значення для науки, збагачуючи теорію менеджменту прикладами з фастфуд-індустрії в кризових умовах, і для практики, пропонуючи готові до впровадження рекомендації, які можуть бути масштабовані в McDonald's та на інші компанії. Достовірність інформації забезпечена офіційними даними McDonald's, авторитетними джерелами та логічним зв’язком між теорією і реальними викликами. В роботі ми виконали:

1. Аналіз теоретичних аспектів сучасного менеджменту, який показав, що ця дисципліна еволюціонує від класичних моделей до гібридних, поєднуючи науку (емпіричні дослідження), процес (цикл планування–організація–мотивація–контроль) і мистецтво (креативність у невизначеності). Функції за Файолем доповнюються сучасними елементами: лідерством, інноваціями, аналітикою та адаптивністю. В Україні приклади компаній DTEK і Нова Пошта демонструють, як гібридний підхід підвищує продуктивність, дозволяючи балансувати економічні цілі (зростання прибутку) та соціальні (підтримка працівників під час кризи). На основі аналізу ми визначили, що менеджмент у 2025 році має бути людино-центричним і гнучким, щоб відповідати динамічним умовам. Рекомендація: впроваджувати SMART-цілі для операційних процесів, щоб забезпечити чіткість і ефективність у реалізації теоретичних принципів.
2. Ми охарактеризували моделі управління, порівнявши класичні та сучасні підходи. Класичні моделі – американська (фокус на KPI), японська (кайдзен, постійне вдосконалення) та європейська (ESG, акцент на стійкість) – забезпечують стабільність, але втрачають у гнучкості в кризових умовах.

Сучасні моделі, як-от Agile, Lean, OKR, холакратія та адхократія, акцентують інновації, автономію та швидку адаптацію, що видно на прикладах SoftServe і Spotify. Тенденції 2025 року включають цифрову трансформацію, етичне лідерство, гібридну роботу, well-being, L&D, гіг-економіку, управління змінами та геополітичну стійкість, формуючи людино-центричний менеджмент. На мою думку, гібрид Agile з ESG є оптимальним для McDonald's Україна, оскільки поєднує швидкість реакції з соціальною відповідальністю. Рекомендація: розпочати використання гібридних моделей у McDonald's ресторанах для оцінки їхньої ефективності.

3. Дослідження структури управління McDonald's Україна виявило ієрархічно-матричний підхід: від Managing Director (Юлія Бадрітдінова) до менеджерів ресторанів. Управління персоналом (10 000 працівників) базується на BEST-моделі (Brand, Employee, Service, Trust), DEI-програмах і мотиваційних інструментах, як-от премії. Ключові KPI – OSAT (% задоволених клієнтів) і R2P (час обслуговування) – демонструють рівень сервісу. Стійкість компанії проявляється в збереженні зарплат під час війни та підтримці працівників у прифронтових зонах. Однак бюрократія та плинність кадрів (20%) вказують на потребу в гнучкості. Рекомендація: розробити програму реінтеграції ветеранів і молоді для посилення кадрового резерву та зниження плинності.
4. SWOT-аналіз виявив сильні сторони McDonald's Україна (адаптивність, ESG-ініціативи, локалізація меню), слабкі сторони (бюрократія, плинність кадрів), можливості (розширення мережі, цифровізація) і загрози (війна, інфляція). PESTLE-аналіз підкреслив виклики: політичні (обстріли), економічні (зростання цін), соціальні (міграція), технологічні (логістичні збої), правові (ЄС-стандарти) та екологічні (дефіцит матеріалів). Етичне лідерство допомагає балансувати ці ризики, а стратегії SO (розширення за рахунок сильних сторін) і ST (кризове планування) визначають шлях розвитку. Рекомендація: розробити щорічну матрицю стратегій, яка враховує SWOT і PESTLE для швидкої адаптації до змін.

5. Запропоновані мною моделі управління є стратегічним кроком для трансформації McDonald's Україна, спрямованим на підвищення гнучкості, мотивації та конкурентоспроможності в умовах кризи. Моделі Agile, OKR з ESG, Holacracy, Balanced Scorecard (BSC) і Servant Leadership вирішують ключові проблеми, виявлені в SWOT і PESTLE: бюрократію, плинність кадрів та потребу в адаптації до воєнних і економічних викликів. Agile забезпечує швидку реакцію на зміни (наприклад, коригування логістики за 2-3 дні), що підвищує операційну ефективність і знижує витрати щороку. OKR з ESG інтегрує амбітні цілі (зростання продажів на 10%) з екологічною стійкістю (скорочення пластику на 20%), що сприяє залученню грантів ЄС євро та зміцненню іміджу соціально відповідального бренду. Ці моделі дозволяють компанії не лише адаптуватися до кризових умов, а й встановлювати нові стандарти в індустрії.
6. Holacracy і Servant Leadership трансформують корпоративну культуру, надаючи командам автономію та мотивацію. Holacracy, через самоорганізовані «кола», дозволяє працівникам вирішувати локальні завдання (наприклад, розподіл змін у пікові години), зменшуючи навантаження на менеджерів. Servant Leadership, з акцентом на емпатію, підвищує залученість на 25% шляхом підтримки розвитку талантів. Запропоновані ініціативи – конкурси («Майбутній лідер»), опитування («День розвитку»), еко-заходи («МакДональдз для планети»), подяки («Стіна подяк») і визнання («Зірка зміни») – знижують плинність кадрів на 15–18%, заощаджуючи до 5 млн грн щороку на навчанні і найму нових працівників. BSC забезпечує баланс між фінансовими, клієнтськими та операційними цілями, підвищуючи прибутковість ресторанів. Ці ініціативи позиціонуватимуть McDonald's Україна як інноваційного лідера, здатного поєднувати ефективність і соціальну відповідальність. Рекомендація: спробувати застосовувати хоча б 2 моделі в ресторанах для тестування та масштабування і відслідковувати їх ефективність.
7. Запропонована мною цифрова трансформація є стратегічним кроком для McDonald's Україна, спрямованим на досягнення лідерства у фастфуд-індустрії

через підвищення прибутковості, клієнтської лояльності та операційної ефективності. Розроблені ініціативи – інтелектуальна аналітична система, єдиний цифровий додаток, чат-бот на основі ШІ та система лояльності MacCoin – є комплексним рішенням, яке оптимізує управлінські процеси та зміцнює взаємодію з клієнтами. Інтелектуальна аналітична система забезпечує аналіз даних у реальному часі (продажі, запаси, відгуки) з автоматичними рекомендаціями, що скорочує витрати на 10% і підвищує прибутковість на 8–12% шляхом оптимізації ресурсів (наприклад, скорочення витрати зарплатні на години аналізу інформації). Її інтеграція з ESG-принципами сприяє залученню грантів ЄС, що зміцнює фінансову стійкість компанії та підкреслює її соціальну відповідальність. Ця система підвищує ефективність кожного ресторану, задаючи нові стандарти управління в індустрії.

8. Єдиний цифровий додаток і чат-бот на основі ШІ оптимізують клієнтський досвід, що є ключовим для утримання конкурентної переваги. Додаток інтегрує меню, інформацію про склад страв, відгуки та персоналізовані пропозиції, підвищуючи лояльність клієнтів на 20% і середній чек на 10%, оскільки 80% гостей використовують смартфони для замовлень. Чат-бот автоматизує 80% запитів (наприклад, про акції чи інгредієнти), зменшуючи навантаження на персонал удвічі та підвищуючи задоволеність клієнтів, що заощаджує до 2 млн грн щороку на службі підтримки гостей. Система лояльності MacCoin, заснована на цифровій валюті (MacCoin) стимулює повторні покупки, збільшуючи частоту відвідувань і залучаючи нових клієнтів, зокрема молодь, що додає відсоток до виторгу. Інтеграція цих ініціатив із ESG (скорочення паперових чеків) і BSC (вимірювання клієнтської лояльності) забезпечує відповідність сучасним трендам, зміцнюючи позицію McDonald's як інноваційного лідера. Рекомендація: розпочати пілотне впровадження чат-бота та додатка в ресторанах, паралельно розробляючи систему лояльності - MacCoin і аналітичну систему, з фокусом на ESG для залучення грантів.

Загалом, ця кваліфікаційна робота є не лише аналізом системи менеджменту McDonald's Україна, а й стратегічним баченням, яке демонструє, як удосконалення функцій і моделей управління може оптимізувати діяльність будь-якого бізнесу, знижуючи витрати та підвищуючи прибутковість. Досліджуючи менеджмент, я виявила, що навіть у провідних компаній, таких як McDonald's, існують прогалини, які можливо ефективно усунути, розуміючи що таке менджмент і як ефективно його впроваджуваьт, особливо адаптуючи діяльність до українських реалій. Запропоновані мною ініціативи – гібридні моделі управління, мотиваційні програми та цифрова трансформація – дозволяють оптимізувати процеси, підвищити лояльність клієнтів і прибутковість, а також зміцнити позицію компанії як інноваційного лідера. Ці рекомендації готові до впровадження, сприятимуть не лише успіху McDonald's Україна, а й підтримці економічного розвитку країни.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. — New York : Harper & Brothers, 1911. — 144 с.
2. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 / McKinsey & Company. — 2023. — URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023 (дата звернення: 23.10.2025).
3. ДТЕК. Офіційний сайт DTEK: Інновації та стійкість в енергетиці України / ДТЕК. — Київ : DTEK Group, 2025. — URL: https://dtek.com/en/ (дата звернення: 20.10.2025).
4. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report / Gallup. — Washington : Gallup, 2023. — 50 с. — URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (дата звернення: 23.10.2025).
5. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends / Deloitte. — 2025. — URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html (дата звернення: 23.10.2025).
6. Chong S. Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review / S. Chong, Y. Huang, S. H. Cheah // The International Journal of Human Resource Management. — 2023. — Vol. 34, iss. 2. — P. 154–182. — DOI: 10.1080/09585192.2023.2221385. — URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2023.2221385 (дата звернення: 23.10.2025).
7. Ansoff H. I. Strategic Management / H. I. Ansoff. — London : Macmillan, 1979. — 236 с.
8. Harvard Business Review. How AI Is Redefining Managerial Roles / Harvard Business Review. — 2025. — URL: https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles (дата звернення: 23.10.2025).

9. Nova Global / Nova Poshta Global. — 2025. — URL: https://www.linkedin.com/company/nova-poshta-global (дата звернення: 23.10.2025).
10. McKinsey & Company. AI in the Workplace: A Report for 2025 / McKinsey & Company. — 2025. — URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата звернення: 23.10.2025).
11. Investopedia. ESG Investing / Investopedia. — 2025. — URL: https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp (дата звернення: 23.10.2025).
12. Harvard Business Review. The Hidden Costs of Overreliance on KPIs / Harvard Business Review. — Boston : Harvard Business Publishing, 2023. — 20 с. — URL: https://hbr.org/2023/05/the-hidden-costs-of-overreliance-on-kpis (дата звернення: 23.10.2025).
13. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. — New York : Free Press, 1980. — 397 с. — URL: https://archive.org/details/competitivestrat0000port (дата звернення: 23.10.2025).
14. Kernel. Sustainable Development / Kernel. — 2025. — URL: https://www.kernel.ua/sustainable-development/ (дата звернення: 23.10.2025).
15. Toffler A. The Third Wave / A. Toffler. — New York : Morrow, 1980. — 544 с. — URL: https://archive.org/details/thirdwave00toff (дата звернення: 23.10.2025).
16. SoftServe. Real Transformation Engagement / SoftServe. — 2025. — URL: https://www.softserveinc.com/en-us/resources/real-transformation-engagement (дата звернення: 23.10.2025).
17. Bernstein E. Beyond the Holacracy Hype: The Overwrought Claims — and Actual Promise — of the Next Generation of Self-Managed Teams / E. Bernstein, J. Bunch, N. Canner, M. Lee // Harvard Business Review. — 2016. — URL: https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype (дата звернення: 20.10.2025).
18. Kniberg H. Scaling Agile @ Spotify: With Tribes, Squads, Chapters & Guilds / H. Kniberg, A. Ivarsson // Spotify Engineering. — 2012. — URL:

https://blog.spotify.design/2012/11/15/scaling-agile-spotify-14/ (дата звернення: 20.10.2025).

19. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer / J. K. Liker. — New York : McGraw-Hill, 2004. — 330 с. — URL: https://archive.org/details/toyotaway14manag0000like (дата звернення: 23.10.2025).
20. What Matters. Measure What Matters Book / What Matters. — 2018. — URL: https://www.whatmatters.com/book (дата звернення: 23.10.2025).
21. Ван Вулпен Е. 11 HR Trends for 2024: Elevating Work / Е. Ван Вулпен // Academy to Innovate HR. — 2024. — URL: https://www.aihr.com/blog/hr-trends-2024/ (дата звернення: 22.10.2025).
22. Korn Ferry. Top 5 Leadership Trends of 2025 / Korn Ferry. — Los Angeles : Korn Ferry, 2025. — 30 с. — URL: https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025 (дата звернення: 23.10.2025).
23. IESE Insight. 5 Key Trends for Your 2025 Business Agenda / IESE Insight. — Barcelona : IESE Business School, 2024. — 20 с. — URL: https://www.iese.edu/insight/articles/trends-2025-business-management-agenda/ (дата звернення: 23.10.2025).
24. Материнська О. А. Відповідність, сталість, довіра: роль комплаєнс-менеджменту та ESG у розбудові ефективного публічного управління в Україні / О. А. Материнська, А. О. Левченко // Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (12–13 травня 2025 року). — Суми : Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, 2025. — С. 342.
25. Thomson Reuters. 2024 State of Corporate ESG: Navigating New Frontiers of Regulation and AI / Thomson Reuters. — Toronto : Thomson Reuters, 2024. — 45 с. — URL: https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/corporate-esg-report-2024 (дата звернення: 23.10.2025).

26. SoftServe. Corporate Social Responsibility Report 2024 / SoftServe. — 2024. — URL: https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
27. Harvard Business Review. 9 Trends That Will Shape Work in 2025 and Beyond / Harvard Business Review. — Boston : Harvard Business Publishing, 2025. — 40 с. — URL: https://hbr.org/2025/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2025-and-beyond (дата звернення: 23.10.2025).
28. How Employee Wellbeing Affects Engagement, Motivation, and Performance / HR Vision Events. — 2024. — URL: https://www.hrvisionevent.com/content-hub/how-employee-wellbeing-affects-engagement-motivation-and-performance/ (дата звернення: 23.10.2025).
29. McDonald’s Corporation. Global Impact Report 2025 / McDonald’s Corporation. — Chicago : McDonald’s, 2025. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact.html (дата звернення: 23.10.2025).
30. History of McDonald’s / McDonald’s Official Website. — 2025. — URL: https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/our-history.html (дата звернення: 23.10.2025).
31. McDonald’s Franchise Model 2025 / Business Model Analyst. — 2025. — URL: https://businessmodelanalyst.com/mcdonalds-franchise-model/ (дата звернення: 23.10.2025).
32. CosMc’s Update 2025 / CNN Business. — 2025. — URL: https://www.cnn.com/2023/12/07/business/mcdonalds-cosmcs-new-restaurant (дата звернення: 23.10.2025).
33. McDonald’s Investments Ukraine 2025 / InVenture. — 2025. — URL: https://inventure.com.ua/en/news/world/mcdonalds-invested-uah-1.8-billion-in-ukraine-network-expansion-in-2024 (дата звернення: 23.10.2025).
34. McDonald’s Humanitarian Aid Ukraine 2025 / Kyiv Independent. — 2025. — URL: https://kyivindependent.com/mcdonalds-to-open-10-new-restaurants-in-ukraine-this-year-nyt-reports/ (дата звернення: 23.10.2025).

35. RMHC Family Rooms Ukraine 2025 / RMHC Ukraine. — 2025. — URL: https://rmhc.org.ua/en/family-rooms/ (дата звернення: 23.10.2025).
36. McDonald’s Values 2025 / McDonald’s Corporate. — 2025. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-values.html (дата звернення: 23.10.2025).
37. Sustainability Perception Ukraine 2025 / Research.UA. — 2025. — URL: https://research.ua/sustainability-report-2025/ (дата звернення: 23.10.2025).
38. Plastic Reduction Initiatives 2025 / Carr. — 2025. — URL: https://carr.com/plastic-reduction-mcdonalds-2025/ (дата звернення: 23.10.2025).
39. Бадрітдінова Ю. McDonald’s Ukraine, Czech Republic and Slovakia: strategic priorities in different markets / Ю. Бадрітдінова // The CEO Magazine. — 2023. — URL: https://www.theceomagazine.com/executive-interviews/food-beverage/yuliya-badritdinova-mcdonalds/ (дата звернення: 23.10.2025).
40. Як змінилась мережа McDonald’s в Україні та які в компанії плани: інтерв’ю з CEO Юлією Бадрітдіновою / Ю. Бадрітдінова // MC Today. — 2024. — URL: https://mc.today/uk/seo-mcdonald-s-v-ukrayini-rozpovila-yak-zminilas-robota-zakladiv-ta-pro-plani-forbes/ (дата звернення: 23.10.20
41. Особливості функціонування та організаційна структура компанії МакДональдз / Studwood. — 2025. — URL: https://studwood.net/1755906/marketing/osoblivosti_funktsionuvannya_organizatsiyna_struktura_kompaniyi_makdonaldz (дата звернення: 23.10.2025).
42. Organizational Structure 2025 / Databahn. — 2025. — С. 161–165. — URL: https://www.databahn.com/pages/mcdonalds-org-chart (дата звернення: 23.10.2025).
43. McDonald’s Ukraine Management Report 2023 (оновлено 2025) / McDonald’s Ukraine. — Київ : McDonald’s, 2025. — С. 186–190. — URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2023.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

44. Наталія Тіморіна (HR-директор McDonald's Україна) / Н. Тіморіна // RAU.ua. — 2020. — URL: https://rau.ua/novyni/hr-dyrektor-mcdonald-s-ukraine/ (дата звернення: 23.10.2025).
45. McDonald’s Corporation. Diversity Snapshot 2023–2024 / McDonald’s Corporation. — 2024. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Diversity_Snapshot-2023-2024.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
46. McDonald’s Corporation. Jobs, Inclusion and Empowerment / McDonald’s Corporation. — 2024. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/jobs-inclusion-and-empowerment/diversity-and-inclusion.html (дата звернення: 23.10.2025).
47. McDonald’s Corporation. Food Safety / McDonald’s Corporation. — 2020. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/food-quality-and-sourcing/food-safety.html (дата звернення: 23.10.2025).
48. Бадрітдінова Ю. Сеть McDonald’s нарастила прибыль на 82% / Ю. Бадрітдінова // Forbes Ukraine. — 2024. — URL: https://forbes.ua/news/merezha-mcdonalds-v-ukraini-narostila-pributok-na-82-20082024-23108 (дата звернення: 23.10.2025).
49. Ukraine Business Roundup — McDonald’s and DOGE in Ukraine / Kyiv Independent. — 2025. — URL: https://kyivindependent.com (дата звернення: 04.10.2025).
50. McDonald’s Corporation. Purpose & Impact Report 2024–2025 / McDonald’s Corporation. — Chicago : McDonald’s, 2025. — 52 с.
51. McDonald’s інвестував понад 3,2 млрд грн / Agroreview. — 2025. — URL: https://agroreview.com/content/company/mcdonalds-investuvav-ponad-mlrd-grn/ (дата звернення: 23.10.2025).
52. McDonald’s Switch to MHP Poultry in Ukraine / Poultry World. — 2023. — URL: https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/mcdonalds-switch-to-mhp-poultry-in-ukraine/ (дата звернення: 23.10.2025).

53. McDonald’s Corporation. Ukraine Reopening / McDonald’s Corporation. — 2022. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/ukraine-reopen.html (дата звернення: 23.10.2025).
54. How AI Is Powering McDonald’s Global Supply Chain / Technology Magazine. — 2024. — URL: https://technologymagazine.com/news/how-ai-is-powering-mcdonalds-global-supply-chain (дата звернення: 23.10.2025).
55. McDonald’s Corporation. Our Planet / McDonald’s Corporation. — 2025. — URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/our-planet.html (дата звернення: 23.10.2025).
56. How McDonald’s Became a Symbol of Ukraine’s Remarkable Resilience / Business Ukraine. — 2023. — URL: https://businessukraine.ua/how-mcdonalds-became-a-symbol-of-ukraines-remarkable-resilience/ (дата звернення: 23.10.2025).
57. McDonald’s posts biggest decline in global sales in four years / The Guardian. — 2024. — URL: https://www.theguardian.com/business/2024/oct/29/mcdonalds-posts-biggest-decline-in-global-sales-in-four-years (дата звернення: 23.10.2025).
58. Four Years Ago, This Chick-fil-A Started Paying $17 an Hour / J. Signorelli // Entrepreneur. — 2022. — URL: https://www.entrepreneur.com/franchises/four-years-ago-this-chick-fil-a-started-paying-17-an/425436 (дата звернення: 23.10.2025).
59. Costa’s Coffee Grounds Brew Circular Economy Success / Trellis. — 2024. — URL: https://trellis.net/article/costas-coffee-grounds-brew-circular-economy-success/ (дата звернення: 23.10.2025).
60. Коваленко О. М. Теоретичні основи менеджменту : монографія. Київ : Ліра-К, 2021. 280 с.
61. Шевчук В. Р. Лідерство в управлінні : етичні та соціальні аспекти : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 210 с.
62. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 320 p.
63. Drucker P. F. The Practice of Management. Reissue ed. New York : Harper Business, 2008. 416 p.

64. Лозинська Т. М. Цифрова трансформація бізнесу : виклики та перспективи : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 320 с.
65. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading : Addison-Wesley, 1981. 283 p.
66. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
67. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 3rd ed. Boston : Nicholas Brealey, 2012. 400 p.
68. Подольська Г. В. Сучасні моделі менеджменту: адхократія та холакратія в умовах цифрової економіки. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 12–19.
69. Rigby D., Bilodeau D. Management Tools and Trends 2017. Boston : Bain & Company, 2018. 25 p. URL: https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017 (дата звернення: 23.10.2025).
70. Кравець І. М. Цифрова трансформація в управлінні підприємствами швидкого харчування: кейс McDonald's Україна. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2024. № 68. С. 78–86.
71. Panmore Institute. McDonald’s Organizational Structure & Its Characteristics – An Analysis [Electronic resource]. 2024. URL: https://panmore.com/mcdonalds-organizational-structure-analysis (дата звернення: 23.10.2025).
72. Савчук О. П. Етичне лідерство та корпоративна культура в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2022. № 42. С. 15–22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1234 (дата звернення: 23.10.2025).
73. Гринько Т. В. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 34–40.

74. Материнська О. А., Левченко А. О. Відповідність, сталість, довіра: роль комплаєнс-менеджменту та ESG у розбудові ефективного публічного управління в Україні. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, секція 7, 2025. 2025. С. 242. 1 електрон. оптич. диск (PDF). URL: https://law-conf.sspu.edu.ua/images/2025/e-book/zbirnik_2025.pdf (дата звернення: 31.10.2025).
75. Материнська О. А., Левченко А. О. Роль комплаєнс-менеджменту у вдосконаленні системи управління сучасного бізнесу: виклики та перспективи впровадження ESG-принципів. Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління та права у сучасних умовах розвитку суспільства» (27 березня 2025 року), 2025. 2025. С. 316. 1 електрон. оптич. диск (PDF). Локальний файл: file:///C:/Users/ВаДІК/Downloads/Telegram%20Desktop/Збірник_конф._27.03.pdf.
76. Материнська О. А., Левченко А. О. Етичне лідерство як фактор вдосконалення корпоративного управління: досвід іноземних компаній для українського бізнес-середовища. Business Navigator. 2025. № 81. URL: https://business-navigator.ks.ua/2025/81-2025 (дата звернення: 31.10.2025).
77. Рац Д. Д., Материнська О. А. Особливості комплаєнсу в умовах воєнного стану // Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). — Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. — С. 230–232. — Режим доступу: https://dspace.vspu.edu.ua/items/d483500c-ebb3-461b-886b-633e2bef9fb8
78. Материнська О. А. Комунікація в менеджменті : навчально-методичний посібник. — Вінниця : ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. — 112 с. — DOI: https://doi.org/10.31652/005.1:316.77(075.8)-1-112..— Режим доступу: https://dspace.vspu.edu.ua/items/ec0707d6-b9fc-4b77-94e9-d841e094980e

ДОДАТКИ

Таблиця 1

Основні елементи системи менеджменту

Елемент	*Опис*	*Приклад застосування*
Цілі	Стратегічні та операційні напрямки діяльності	SMART-цілі в Google для підвищення продуктивності
Функції	Планування, організація, координація, мотивація, контроль	Планування в Нова Пошті для покращення логістики
Принципи	Гнучкість, науковість, системність, результативність	ESG у DTEK для залучення інвесторів
Методи	Аналітичні, мотиваційні, цифрові інструменти	HR-аналітика для зменшення плинності кадрів
Механізми	Контроль, зворотний зв’язок, коригування	Зворотний зв’язок у Microsoft для agile-проектів

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Класифікація функцій менеджменту за різними школами

Школа	*Автори*	*Основні функції/ролі*	*Особливості підходу*
Класична	Файоль, Тейлор	Планування, організація, координація, мотивація, контроль	Універсальність, раціональність
Поведінкова	Мейо	Мотивація, комунікація	Людський фактор, соціальні аспекти
Кількісна	-	Оптимізація, аналіз	Математичні моделі, ігнорування якісних
Системна	Берталанфі	Інтеграція, координація	Організація як відкрита система
Контингенційна	Фідлер	Ситуаційні функції	Залежність від контексту

Джерело: складено автором

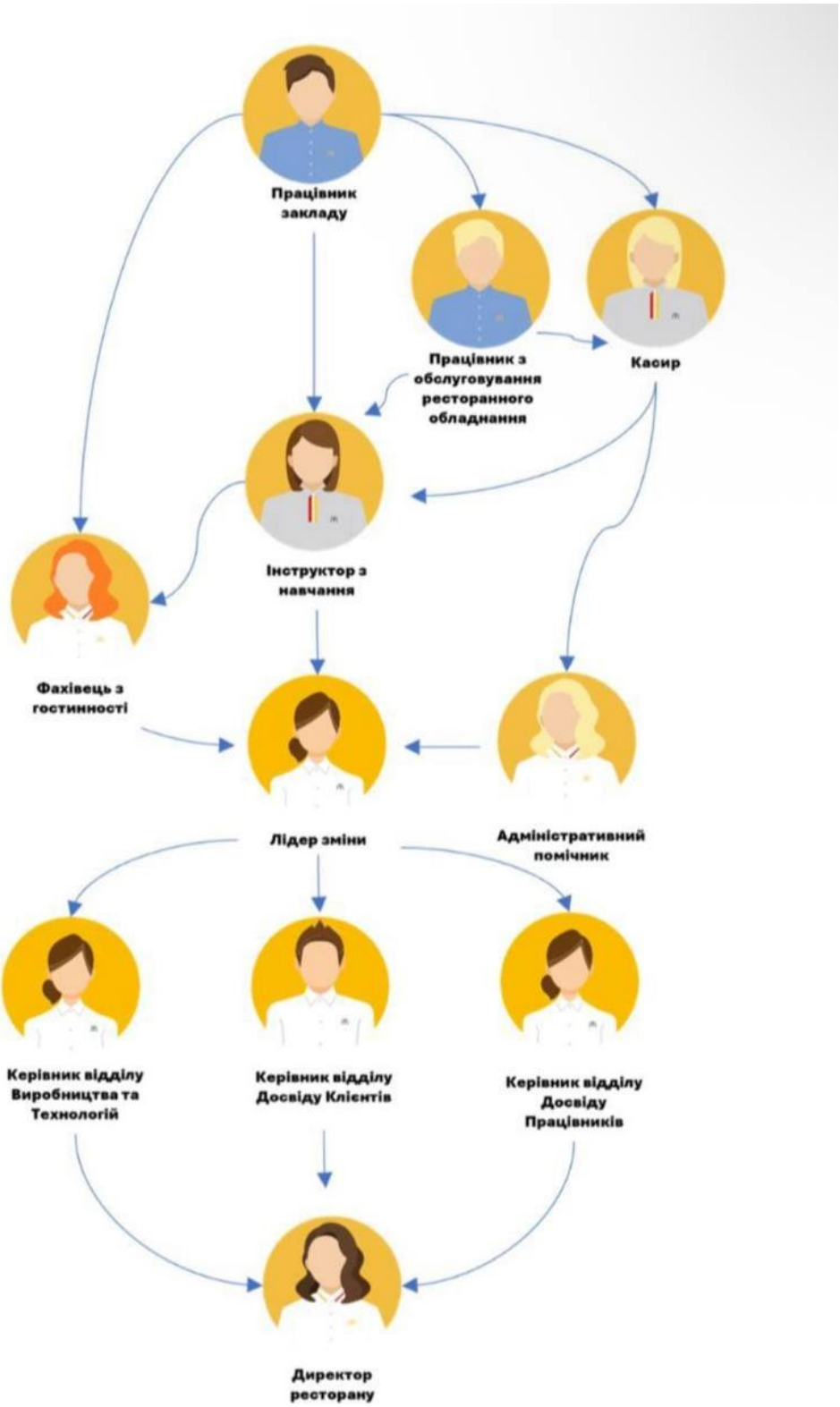
Рисунок 2

14 принципів менеджменту Файоль

Джерело: складено автором на основі https://ppt-online.org/133818

Рисунок 8

Ієрархія кар'єрного зросту в ресторні МакДональдз



Джерело: https://24tv.ua/trends24/pokolinnya-nezalezhnosti-istoriyi-tih-komu-vdalosya-zbuduvati_n2624172

Таблиця 4

Аналіз рівня життя в різних містах

Категорія	Вінниця	Київ	Одеса	Львів	Дніпро
Харчування для 2 осіб, ресторан середньої цінової категорії	850 UAH	1,200 UAH	1,000 UAH	800 UAH	1,100 UAH
Квиток в одну сторону (місцевий транспорт)	12 UAH	11 UAH	15 UAH	15 UAH	15 UAH
Таксі – середня ціна по місту	60 UAH	70 UAH	70 UAH	80 UAH	80 UAH
Комунальні послуги	2,814 UAH	3,145 UAH	2,707 UAH	2,688 UAH	3,466 UAH
Інтернет (щомісячна плата)	283 UAH	228 UAH	239 UAH	234 UAH	228 UAH
Спортивна щомісячна плата за 1 дорослого	950 UAH	1,100 UAH	866 UAH	923 UAH	756 UAH
Кінотеатр квиток для однієї людини	165 UAH	200 UAH	200 UAH	180 UAH	120 UAH
Щомісячна оплата за 1 дитину в навчанні	10,000 UAH	14,000 UAH	8,100 UAH	10,000 UAH	16,000 UAH

Джерело: складено автором

Таблиця 5

Матриця стратегій SWOT для системи менеджменту McDonald's Україна

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: 1. Використати ієрархічно-матричну структуру для швидкого розширення мережі до 130 ресторанів у західних регіонах, застосовуючи компактні формати для поствоєнного попиту; 2. Посилити цифрову трансформацію через інтеграцію з Bolt і Glovo, підвищуючи частку доставки до 25% продажів; 3. Скористатися євроінтеграцією для отримання грантів на ESG, фінансуючи енергоефективність і RMHC-проекти; 4. Застосувати BEST-модель і Hamburger University для підготовки ветеранів і неповнолітніх,	ST-стратегії: 1. Використати адаптивність до криз для розробки планів реагування на обстріли, оптимізуючи логістику через локалізоване постачання; 2. Застосувати соціальну відповідальність (RMHC) для протидії конкуренції, зміцнюючи лояльність через гуманітарні ініціативи; 3. Використати регіональну інтеграцію для обміну практиками, знижуючи вплив інфляції та регуляцій; 4. Посилити тренінги через BEST для зниження плинності в умовах міграції, забезпечуючи стабільність штату.

	розширюючи кадровий резерв; 5. Розвивати партнерства з локальними постачальниками для стабільних ланцюгів постачань, підтримуючи економіку.	
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: 1. Оптимізувати бюрократію через цифрові інструменти, використовуючи можливості поствоєнного відновлення для швидкої координації; 2. Зменшити плинність через програми реінтеграції ветеранів і неповнолітніх, заповнюючи кадровий дефіцит; 3. Компенсувати залежність від глобальних стандартів партнерствами з локальними постачальниками, знижуючи витрати;	WT-стратегії: 1. Впровадити пілотний франчайзинг у західних регіонах для зниження ризиків повного контролю та плинності; 2. Розвивати цифрові інструменти для швидкої координації проти обстрілів і конкуренції; 3. Оптимізувати витрати на мотивацію через регіональну адаптацію, знижуючи вплив інфляції; 4. Посилити кризове планування через регіональну інтеграцію, мінімізуючи вплив регуляцій і міграції.

	4. Використати гранти на ESG для фінансування мотиваційних програм, зменшуючи бюджетний тиск; 5. Тестувати франчайзинг у стабільних регіонах для масштабування, використовуючи можливості зростання.	
	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: 1. Використати ієрархічно-матричну структуру для швидкого розширення мережі до 130 ресторанів у західних регіонах, застосовуючи компактні формати для поствоєнного попиту; 2. Посилити цифрову трансформацію через інтеграцію з Bolt і Glovo, підвищуючи частку доставки до 25% продажів; 3. Скористатися євроінтеграцією для отримання грантів на	ST-стратегії: 1. Використати адаптивність до криз для розробки планів реагування на обстріли, оптимізуючи логістику через локалізоване постачання; 2. Застосувати соціальну відповідальність (RMHC) для протидії конкуренції, зміцнюючи лояльність через гуманітарні ініціативи; 3. Використати регіональну інтеграцію для обміну практиками, знижуючи вплив

	ESG, фінансуючи енергоефективність і RMHC-проекти; 4. Застосувати BEST-модель і Hamburger University для підготовки ветеранів і неповнолітніх, розширюючи кадровий резерв; 5. Розвивати партнерства з локальними постачальниками для стабільних ланцюгів постачань, підтримуючи економіку.	інфляції та регуляцій; 4. Посилити тренінги через BEST для зниження плинності в умовах міграції, забезпечуючи стабільність штату.

Джерело: складено автором

Таблиця 6

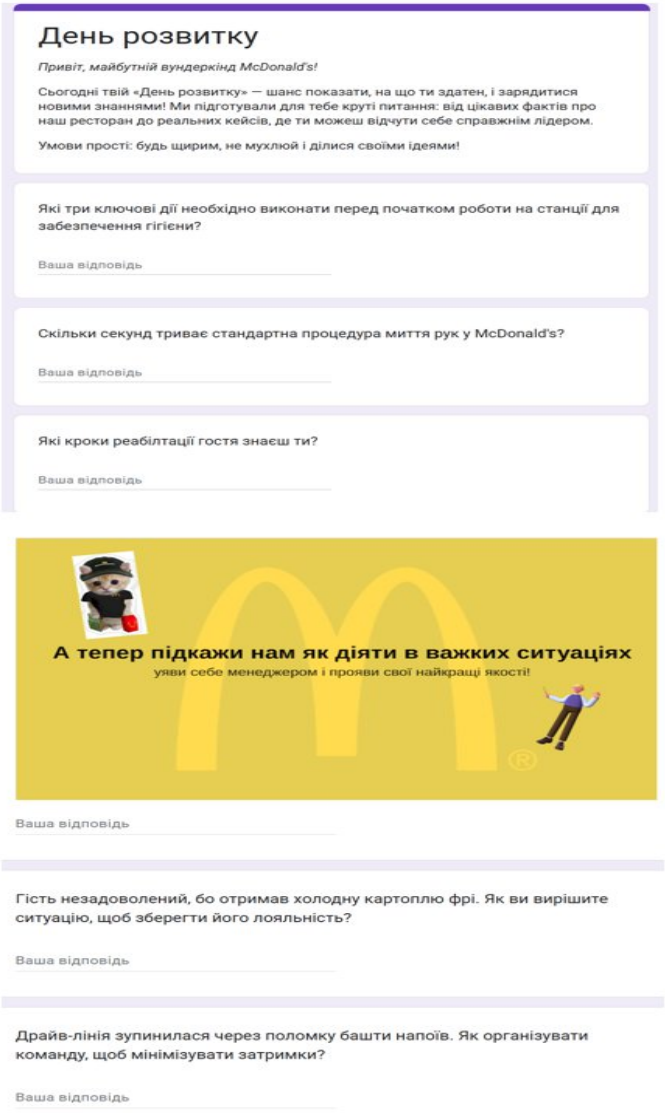
Аналіз проблем McDonald's Україна через призму PESTLE

PESTLE	*Проблема/Виклик*	*Вплив на компанію*	*Рекомендації*
Political	Ракетні удари, закриття в сході	Збитки 2 млрд грн, 9 пошкоджених ресторанів	Кризове планування, фокус на заході
Economic	Інфляція 10–12%, витрати +15–20%	Тиск на маржу, інвестиції 1,8 млрд грн	Регіональне ціноутворення, оптимізація
Social	Зниження відвідуваності 30%, міграція	Плинність 20%, кадровий дефіцит	DEI-програми, реінтеграція
Technological	Перебої електрики, логістика	Затримки 20–30%, залежність від імпорту	Цифрова трансформація, AI-трекінг
Legal	Регуляції ЄС, податки 65,3 млн дол.	Ускладнення compliance	Партнерства для адаптації
Environmental	Дефіцит матеріалів, Scope 3 +3%	Затримки стале пакування; рециклінг ускладнений	Гранти ЄС, локальні партнерства

Джерело: складено автором

Рисунок 15

Приклад опитування на «День розвитку»



Джерело: складено автором, повний перегляд джерела доступний за посиланням: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHznVQz4SVX1pFKlGQrv1AwqtRWmPoVmLA-V33Etk7k8IdCg/viewform?usp=header