

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
«29» травня 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Лідерство у системі управління підприємством»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**  
д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**  
доктор філософії  
з менеджменту

\_\_\_\_\_ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Валерія ЦИБУЛЕНКО**  
(підпис)

**КИЇВ - 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к .е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
«23» вересня 2024 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці  
Цибуленко Валерії Валеріївни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Лідерство у системі управління підприємством»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.05.28  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи лідерства у системі управління підприємством.
2. Діагностика лідерства у системі управління підприємства.
3. Напрями удосконалення лідерства у системі управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

**Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**  
(підпис)

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_ **Валерія ЦИБУЛЕНКО**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Підходи до поняття лідерства у менеджменті.....	8
1.2. Сутність лідерства у системі управління підприємством.....	15
1.3. Особливості теорій і стилів лідерства у системі управління підприємством.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз системи управління персоналом ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».....	35
2.3. Оцінювання лідерства в системі управління підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	51
3.1. Запропонування сучасних моделей лідерства для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».....	51
3.2. Розробка програм розвитку лідерського потенціалу персоналу....	57
3.3. Зарубіжний досвід розвитку лідерства в системі управління підприємством.....	61
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми:** У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, зростаючою конкуренцією та інтенсивним розвитком технологій, особливої ваги набуває феномен лідерства в системі управління. Лідерство виступає ключовим інструментом ефективного стратегічного і оперативного управління, забезпечуючи координацію дій, мотивацію персоналу та адаптацію організації до змін. Лідер виконує функції не лише організаційного координатора, а й ідейного натхненника, здатного сформулювати стратегічне бачення, мобілізувати людський капітал та сприяти підвищенню інноваційної активності підприємства. Успішна реалізація лідерських функцій забезпечує формування сприятливого мікроклімату в колективі, зміцнення корпоративної культури, зростання продуктивності праці та підвищення загальної ефективності управління.

Крім того, лідерство має важливе значення для управління змінами, що є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства. У цьому контексті лідер виступає як агент змін, здатний ініціювати трансформації, долати опір серед працівників та забезпечувати реалізацію нових управлінських підходів. Таким чином, лідерство в системі управління підприємством розглядається як необхідний компонент успішного функціонування суб'єктів господарювання, що сприяє забезпеченню їх адаптивності, конкурентоспроможності та довготривалої стійкості на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством досліджували такі учені, як: П. Ф. Друкер, М. Гоулман, Л. Болман, М. Вебер, Дж. Макгрегор, Г. Юкль, І. А. Зязюн, С. Д. Подмазін, Н. В. Гудзь, О. Є. Герасимчук, В. І. Іванова, О. В. Гавриш, С. В. Розумний, І. В. Литвиненко, Н. І. Сич, Т. Л. Мостенська, О. М. Синяговська, Л. О. Савченко, Ю. Г. Волкова, В. Ю. Мельник, О. В. Шаблій, А. М. Шевченко, Н. О. Сидоренко, Т. В. Семигіна, Т. В. Кузнєцова, Л. В. Савченко, І. І. Титаренко та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню

теоретичних та практичних аспектів лідерства у системі управління підприємством, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо лідерства у системі управління підприємством.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити основні підходи до поняття лідерства у менеджменті;
- навести сутність лідерства у системі управління підприємством;
- охарактеризувати теорії та стилі лідерства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом у підприємства;
- провести оцінювання особливостей лідерства в системі управління підприємством.
- запропонувати сучасні моделі лідерства для підприємства;
- розробити програми розвитку лідерського потенціалу персоналу підприємства;
- надати пропозиції щодо зарубіжного досвіду розвитку лідерства в системі управління підприємствами.

*Об'єктом дослідження* є процес лідерства у системі управління підприємством.

*Предмет дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти лідерства у системі управління підприємством. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» м. Київ.

**Методи дослідження:** Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії лідерства у системі управління підприємством. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом,

єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», а також результати власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення лідерства у системі управління підприємством, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

**Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 01 листопада 2024 р.).

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 72 сторінках, у тому числі робота містить 24 таблиці, 4 рисунків, 40 використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Підходи до поняття лідерства у менеджменті

У сучасному менеджменті поняття лідерства набуло надзвичайної ваги як центральний інструмент впливу керівника на команду. Його трактування значно еволюціонувало - від уявлень про вроджені якості до розуміння лідерства як складного соціально-психологічного феномену. Щоб ефективно керувати підприємством, необхідно розуміти, як саме лідерство взаємодіє з управлінськими процесами та впливає на мотивацію, згуртованість і продуктивність персоналу.

Поняття лідерства є одним із ключових у науці управління, адже воно стосується не лише організації процесів, а насамперед - людей. Історично феномен лідерства виник ще в давнину, коли у племенах і громадах з'являлись особи, здатні вести за собою інших. Перші уявлення про лідера базувалися переважно на його силі, авторитеті чи божественному походженні. У Древньому Єгипті, Вавилоні чи Римі лідерство часто асоціювалося з владою монарха або полководця. У середньовіччі лідерську функцію втілювали правителі, духовні особи, командири, які керували на основі авторитету, сили або віри.

З розвитком суспільства і науки, особливо у XVIII–XIX століттях, з появою капіталістичних відносин, індустріалізації та формування перших менеджерських структур, виникла необхідність в осмисленні лідерства як управлінської категорії. У цей період дослідники починають вивчати лідера не лише як особу з владою, а як суб'єкта, що має впливати на інших через комунікацію, мотивацію, приклад поведінки. Поступово поняття лідерства починає розглядатися у тісному зв'язку з менеджментом - як здатність керівника впливати на колектив не лише через формальні повноваження, а через особисті якості, харизму, здатність приймати рішення та згуртовувати команду.

У ХХ столітті теорії лідерства починають систематизувати. Науковці виділяють різні підходи до розуміння цього явища: від класичних до сучасних. Одним із найперших був трайт-підхід, який наголошував на вроджених якостях лідера: впевненості, рішучості, інтелекті, харизмі. Згодом виникли поведінкові моделі, що зосереджувалися на стилях управління - авторитарному, демократичному чи ліберальному. Важливу роль відіграли і ситуаційні теорії, які розглядали ефективність лідера в залежності від контексту, в якому він працює. Визначення поняття «лідерство» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «лідерство»\*

Автор, джерело	Визначення
Слюсаренко О. О. [18]	«Лідерство - це процес організації взаємодії керівника з персоналом для реалізації управлінських функцій на основі авторитету, довіри та ініціативи.»
Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. [2]	«Лідерство - це здатність особистості впливати на інших членів групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей.»
Волківська Д. А. [4]	«Лідерство - це процес соціального впливу, який максимізує зусилля інших для досягнення спільної мети.»
Гриньова М. В. [5]	«Лідерство - це складне явище, що визначає різні динамічні та статичні рольові аспекти діяльності лідера, її внутрішні та зовнішні чинники у різних суспільних контекстах.»
Чорний А. В. [22]	«Лідерство - це процес впливу на групу людей для досягнення спільних цілей, що базується на авторитеті та довірі.»
Карпенко В. [7]	«Лідерство - це процес впливу на людей, спрямований на організацію їхньої діяльності для досягнення спільних цілей у військовій сфері.»
Сурай І. Г. [19]	«Лідерство - це феномен, що залежить від історичних епох, типів політичних систем, конкретної ситуації та особливостей лідерів і їхніх послідовників.»

Примітка. \*Сформовано за: [2; 4; 5; 7; 18; 19; 22]

У менеджменті сьогодні лідерство трактується як синтез управлінського впливу, особистої ініціативи, вміння надихати і вести за собою команду до досягнення спільної мети. При цьому лідер не обов'язково має формальну владу: у сучасних організаціях він може бути й неформальним центром впливу - наставником, ідейним натхненником, носієм корпоративної культури. В теорії менеджменту лідерство розглядається не як щось стале, а як динамічний процес - взаємодія між керівником і підлеглими, де ключову роль відіграє довіра,

емоційна взаємність, чіткість цілей та здатність створювати бачення майбутнього.

Аналіз поданих підходів дає змогу зробити висновок, що найбільш універсальним і сучасним є визначення, яке поєднує ключові компоненти: процес впливу, наявність спільної мети, авторитет лідера, довіру в колективі, а також адаптивність до конкретного середовища. З-поміж розглянутих, доцільно спиратися на визначення Чорного А. В. та Біди О. А., які охоплюють як управлінський, так і міжособистісний рівень впливу, не зводячи лідерство до формальної ролі або посадового статусу. Саме така багатовимірність дозволяє розглядати лідерство як стратегічний ресурс підприємства, що визначає ефективність організаційного розвитку й управлінської взаємодії. Підходи до розуміння лідерства як управлінського феномена наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Підходи до розуміння лідерства як управлінського феномена\*

Підходи та їхні змістові характеристики	
<p><b>Поведінковий</b></p> <p>Аналіз стилю поведінки лідера (авторитарний, демократичний, ліберальний), увага до впливу через дії, мову, стиль управління (Н. М. Буняк)[3]</p>	<p><b>Ситуаційний</b></p> <p>Лідерство як адаптація стилю до ситуації, контексту, рівня готовності працівників (Ю. В. Дмитрик)[6]</p>
<p><b>Рольовий</b></p> <p>Розгляд лідерства як виконання соціальної ролі, що формується відповідно до очікувань та норм у колективі (Л. Ф. Кожушко, А. С. Щербакова)[9]</p>	<p><b>Трансформаційний</b></p> <p>Акцент на надихаючому впливі лідера, формуванні спільного бачення, мотивації до змін та розвитку (Н. М. Буняк)[3]</p>
<p><b>Емоційно-інтелектуальний</b></p> <p>Лідерство як здатність керівника розуміти й регулювати емоції - власні та підлеглих - для створення позитивного клімату в колективі (Ю. В. Дмитрик)[6]</p>	<p><b>Комплексний (синтетичний)</b></p> <p>Поєднання кількох підходів: поведінкового, ситуаційного, трансформаційного, з урахуванням інноваційності та культури управління (Л. Ф. Кожушко, А. С. Щербакова)[9]</p>

Примітка. \*Сформовано за: [3; 6; 9]

Чинники, що визначають ефективність лідерства в системі управління підприємством (рис. 1.1)

У сучасних умовах розвитку бізнесу цілі лідерства дедалі більше поєднуються з корпоративними цілями - зростанням вартості підприємства, залученням та утриманням талантів, формуванням інноваційного мислення. Це зумовлює трансформацію завдань лідера: від класичного управління до ролі стратегічного провідника, що бачить ринок наперед і адаптує команду під нові виклики. Функції лідерства, у свою чергу, дедалі більше поєднуються: наприклад, комунікація невід'ємна від мотивації, а організаційна – від контролю. Цілі, завдання й функції лідера стають нерозривним трикутником, що утримує структуру ефективного менеджменту. З огляду на це, лідерство сьогодні розглядається не лише як особистісна якість, а як ключовий компонент конкурентоспроможності організації.

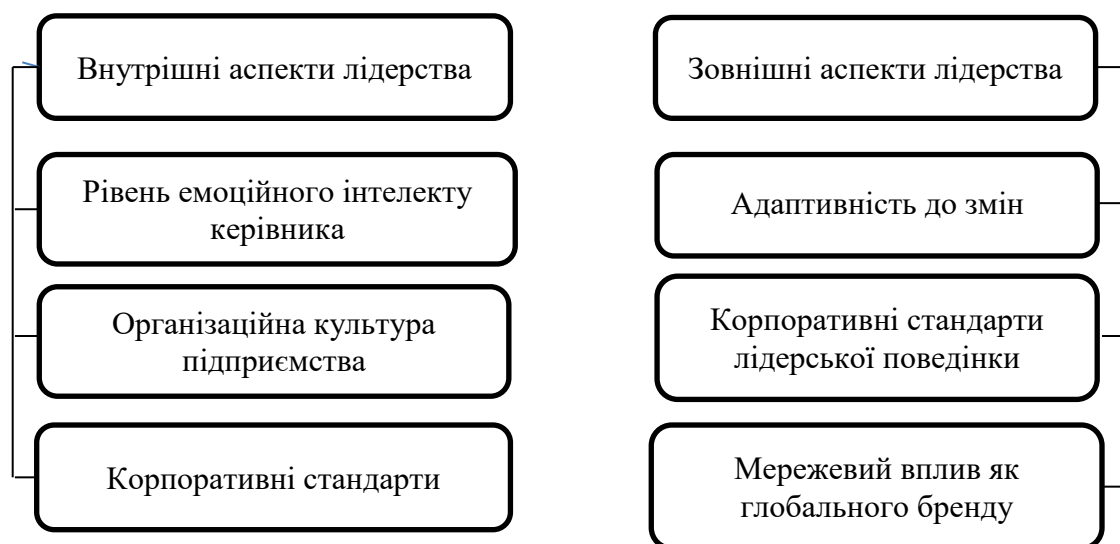


Рис. 1.1. Чинники ефективності лідерства в системі управління підприємством\*

Примітка. \*Сформовано за: [3; 9; 14]

Цілі лідерства в системі управління насамперед спрямовані на забезпечення результативної діяльності організації через ефективну взаємодію з людьми. Однією з ключових цілей є формування згуртованої та працездатної команди, здатної не лише виконувати поточні завдання, а й брати участь у стратегічному розвитку підприємств. Лідер прагне не просто делегувати обов'язки, а створити умови, в яких кожен співробітник відчуває свою цінність і причетність до спільного успіху. Також важливою метою лідера є досягнення

визначених цілей організації - як короткострокових, так і довгострокових - завдяки об'єднанню зусиль, ефективному розподілу ресурсів і постійному вдосконаленню внутрішніх процесів. Водночас справжнє лідерство неможливе без розвитку потенціалу працівників, тобто виявлення їхніх сильних сторін, сприяння професійному зростанню, підвищенню мотивації та залученості. Функції лідера в менеджменті наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Функції лідера в менеджменті\*

Функція	Зміст
Мотиваційна	Полягає у створенні мотиваційного середовища для персоналу. Лідер надихає працівників, формує позитивний емоційний клімат, сприяє розвитку ініціативи та залученості. Він не лише визначає цілі, а й демонструє віру в колектив, підтримує досягнення, заохочує прагнення до професійного зростання.
Комунікативна	Реалізується через побудову ефективних каналів взаємодії у колективі. Лідер забезпечує відкрити, прозору та зворотну комунікацію, сприяє довірі, зменшенню конфліктності, формуванню партнерських відносин між працівниками та керівництвом.
Організаційна	Передбачає здатність до координації дій працівників, постановки завдань, контролю за їх виконанням, управління ресурсами. Лідер структурує діяльність підрозділів, сприяє впорядкованості та ефективності роботи всіх рівнів управління.
Інноваційна	Полягає у сприянні розвитку нових ідей, впровадженні змін, пошуку нестандартних рішень. Лідер формує культуру відкритості до інновацій, підтримує творчий підхід, ініціює зміни, що сприяють довготривалому розвитку організації.
Контролююча	Передбачає моніторинг результатів діяльності, виявлення відхилень від поставлених цілей, прийняття управлінських рішень. Лідер не лише контролює, а й забезпечує коригування процесів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх змін.

Примітка. \*Сформовано за: [3; 8; 12; 23]

Завдання лідера в управлінській діяльності охоплюють широкий спектр дій, спрямованих на організацію ефективної роботи колективу. Насамперед це здатність до організації: побудова чіткої структури взаємодії, розподіл обов'язків, створення комфортного робочого середовища. Важливим є також уміння мотивувати - лідер повинен надихати команду, підтримувати ентузіазм і долати бар'єри, які заважають досягненню цілей. Не менш значущим завданням є координація зусиль працівників, синхронізація дій у межах проєктів і завдань. Лідер має забезпечувати контроль за процесами, оцінювати результати, вчасно

виявляти ризики і реагувати на них. Окремо слід згадати розвиток корпоративної культури - лідер формує цінності та норми поведінки, які об'єднують колектив і створюють позитивну атмосферу. Нарешті, до важливих завдань належить управління змінами: у сучасних умовах постійних трансформацій лідер має бути готовим вести команду через невизначеність, адаптувати стратегії та сприяти інноваціям.

Реалізація лідерства в організації охоплює кілька ключових напрямів, які забезпечують ефективне функціонування управлінських процесів і сприяють досягненню стратегічних цілей. Один із таких напрямів – управління персоналом, де лідер виступає не просто керівником, а натхненником, наставником, здатним не лише розподіляти обов'язки, а й надихати, підтримувати, створювати умови для професійного розвитку працівників. Саме через взаємодію з людьми, врахування їхніх потреб і потенціалу, лідер може формувати згуртовану команду, яка працює на спільний результат.

Іншим важливим вектором є участь лідера в організаційних трансформаціях. У динамічному середовищі постійних змін лідер має бути провідником інновацій, ініціатором оновлень, здатним формувати бачення майбутнього та вести команду через періоди адаптації. Його завдання полягає не тільки в тому, щоб започаткувати зміни, а й у тому, щоб зробити їх зрозумілими, прийнятними і, головне, ефективними для всієї організації.

Не менш важливою є роль лідера у формуванні цінностей і місії підприємства. Саме він задає тон організаційній культурі, демонструє власним прикладом, які орієнтири важливі для колективу, як варто мислити, діяти, приймати рішення. Через такі морально-етичні засади будується довіра між працівниками, формується єдність і стійкість до зовнішніх викликів.

Також значущим напрямом виступає розбудова команд. Лідер формує внутрішню структуру взаємодії, виявляє сильні сторони кожного, делегує відповідальність і водночас створює атмосферу підтримки, де кожен може розраховувати на допомогу, розуміння і справедливу оцінку. Саме завдяки

командному підходу організація стає гнучкішою, швидше реагує на зміни й досягає кращих результатів.

Для розвитку лідерства в самій організації необхідно впроваджувати дієві заходи. Серед них важливе місце посідає коучинг і менторинг, які дають можливість не лише передавати досвід, а й формувати культуру довіри, відкритості, підтримки. Через індивідуальну роботу з працівниками відкриваються нові перспективи для їхнього росту та професійного самовдосконалення.

Корисними є також тренінги з емоційного інтелекту, які допомагають працівникам краще розуміти себе та інших, навчитися будувати конструктивну комунікацію, долати конфлікти та працювати в атмосфері поваги. Це позитивно впливає на командну роботу та загальний психологічний клімат у колективі.

Ще одним ефективним заходом є ротація кадрів. Вона дозволяє працівникам побачити організацію з різних сторін, набути нових компетентностей і вийти за межі звичного функціоналу. Це розширює кругозір, розвиває адаптивність і сприяє кращому розумінню взаємозв'язків у структурі.

Важливо також мати систему внутрішнього резерву, коли організація заздалегідь готує майбутніх лідерів, інвестуючи в їхній розвиток, поступово надаючи більше відповідальності та навантаження. Це дозволяє створити сильний управлінський кістяк і забезпечити безперервність у прийнятті рішень.

І нарешті, усе це неможливо без формування середовища довіри, яке починається з лідера. Якщо працівники бачать відкритість, чесність, послідовність і повагу, вони самі починають відповідати тим самим. У такому середовищі легше працювати, ініціювати зміни, висловлювати ідеї та зростати. Саме довіра є тим ґрунтом, на якому виростає справжнє лідерство.

Отже, лідерство у системі управління сучасного підприємства слід розглядати як багаторівневий процес цілеспрямованого впливу на персонал, що поєднує стратегічне бачення, розвиток людського потенціалу, створення позитивної організаційної культури та забезпечення адаптивності в умовах змін. Лідер не просто виконує управлінські функції - він формує цінності, надихає на

досягнення спільних цілей, розвиває емоційний інтелект команди й підтримує атмосферу довіри та взаємоповаги. Саме завдяки такому цілісному підходу лідерство стає визначальним чинником ефективності організації і її конкурентної стійкості у динамічному середовищі.

Таким чином, лідерство в менеджменті - це не лише формальний вплив керівника, а насамперед мистецтво налагодження довірливих, конструктивних взаємин у колективі на основі особистого авторитету, бачення майбутнього і здатності мотивувати команду до досягнення спільних цілей. Аналіз підходів до визначення лідерства засвідчив, що найбільш ефективними є моделі, які враховують контекст, емоційний інтелект, динамічність ситуацій та багатогранність лідерських функцій. Саме комплексне розуміння лідерства дозволяє адаптувати управлінський стиль до потреб часу й досягати високої результативності організаційної діяльності.

## **1.2 Сутність лідерства у системі управління підприємством**

Управління підприємством в умовах сучасної економіки передбачає не лише організацію ресурсів і процесів, а й ефективну взаємодію з людьми, що складають основу будь-якої організації. Відтак лідерство як складова управлінської системи набуває особливої ролі. Воно забезпечує інтеграцію стратегічних і тактичних рішень, формує мотиваційне середовище в колективі та сприяє адаптації до змін. У межах цього підрозділу розглянуто концепцію лідерства як ключової рушійної сили управління підприємством, визначено його взаємозв'язок із підсистемами менеджменту та розкрито відмінності між лідерством і традиційним керівництвом. Теоретичне осмислення сутності лідерства дає змогу краще зрозуміти механізми впливу керівника на колектив, а також оцінити його значення у контексті організаційної ефективності.

Згідно з концептуальним підходом О. Є. Кузьміна, система управління підприємством - це цілісна й організована сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують задля досягнення як поточних, так і стратегічних цілей організації. До таких елементів належать суб'єкти управління (керівники,

управлінський персонал), об'єкти управління (ресурси, процеси, персонал), управлінські цілі, принципи, функції, методи, механізми, інформаційна база, технології прийняття рішень та зворотного зв'язку. Ця система діє на основі принципів цілеспрямованості, інтеграції, гнучкості, адаптивності, ієрархічності та зворотного зв'язку, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

За Кузьмінім, управління підприємством відбувається у межах трьох основних підсистем:

- стратегічна підсистема управління, яка відповідає за довгостроковий розвиток, визначення місії, бачення, стратегічних цілей та формування політики підприємства;
- тактична підсистема, що забезпечує реалізацію середньострокових планів, організацію діяльності підрозділів, розподіл ресурсів;
- оперативна підсистема, яка охоплює поточне планування, моніторинг виконання завдань і контроль виробничих та адміністративних процесів.

Крім того, система управління має функціональні напрями, що включають:

- фінансове управління;
- управління персоналом;
- маркетингову діяльність;
- виробничо-технологічні процеси;
- інноваційний розвиток;
- управління якістю та ризиками.

У цьому контексті лідерство постає як інтегрувальний елемент, що об'єднує та спрямовує всі складові системи управління. Завдяки лідерству забезпечується ефективна взаємодія між рівнями управління, мотивація персоналу, посилення ініціативи та адаптація до змін. Лідер виконує роль координатора між стратегічними орієнтирами підприємства та реальними можливостями колективу, забезпечуючи баланс між цінностями, цілями і результатами. Таким чином, лідерство у системі управління за Кузьмінім є не лише функціональним, а й смисловим центром, що спрямовує діяльність

підприємства до сталого розвитку. Структуру ролі лідерства в системі управління підприємством наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Лідерство у системі управління підприємством\*

Примітка. \*Сформовано за: [7; 9; 14]

Лідерство є основним аспектом управлінського впливу; він визначає ступінь, до якого менеджер може спрямовувати діяльність організації та робочу силу до її стратегічних цілей. Сучасний менеджмент переосмислив лідерство не лише як набір індивідуальних характеристик, але як інтерактивний динамічний процес, що включає керівництво, натхнення та об'єднання групи для початку скоординованих дій для досягнення цілей групи.

Лідерство - це єдина здатність людини керувати ставленням і поведінкою послідовників, поєднуючи їхні індивідуальні потреби з баченням спільних інтересів і активізуючи кожен людину докладати максимум зусиль для досягнення цілей. Лідер не лише з'ясовує, куди має рухатися організація, але й відіграє важливу роль у створенні необхідних умов, за яких кожен член команди міг би повністю розвинути почуття причетності та ефективно сприяти досягненню спільних цілей. Таким чином, повага до працівників, що виявляється через ефективне спілкування, співчуття до потреб підлеглих, розвиває довіру та

підвищує задоволеність роботою. Для глибшого розуміння сутності лідерства в системі управління доцільно порівняти основні характеристики лідера, керівника та менеджера. Відповідна порівняльна характеристика наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика лідера, керівника і менеджера за основними критеріями\***

<b>Критерій</b>	<b>Лідер</b>	<b>Керівник</b>	<b>Менеджер</b>
Джерело впливу	Особистий авторитет, харизма	Посада і формальні повноваження	Посада і формальні повноваження
Основна функція	Надихати, об'єднувати, формувати бачення	Контролювати виконання завдань	Планувати, організовувати, координувати
Орієнтація	Люди, відносини, зміни	Дисципліна, структура	Процеси, ефективність
Основний стиль взаємодії	Емоційний, неформальний	Формальний	Аналітичний, раціональний
Роль у команді	Натхненник, провідник	Контролер	Адміністратор
Спрямованість	Майбутнє, розвиток	Стабільність, порядок	Досягнення цілей

Примітка. \*Сформовано за: [9; 16; 19]

Для більш чіткого розуміння співвідношення понять «керівництво» і «лідерство» доцільно порівняти їх основні характеристики, що наведено у табл.1.5.

Різноманітність стилів керівництва по-різному впливає на ефективність управління. Наприклад, за авторитарного стилю керівництва керівництво втрачає ініціативу через контроль і прийняття рішень, які нав'язуються виключно лідером. З іншого боку, за демократичного стилю саме залучення працівників призводить до підвищення мотивації та ініціативи серед працівників. Трансформаційне лідерство надихає та заохочує до саморозвитку співробітників для отримання високих результатів, таким чином позитивно впливаючи на ефективність управління та інноваційний потенціал організації.

Відмінності між керівництвом і лідерством наведені у табл. 1.5.

Одним із ключів до взаємозв'язку між лідерством та ефективністю управління є здатність лідера до адаптації під час змін та здатність керувати

процесами організаційної трансформації. Стратегічне мислення та гнучкість лідера забезпечують здатність адекватно реагувати на виклики навколишнього середовища, стимулюють постійні інновації та гарантують сталий розвиток підприємства.

Таблиця 1.5

### Відмінності між керівництвом і лідерством\*

Критерій	Керівництво	Лідерство
Джерело впливу	Формальна посада, службові повноваження	Особистий авторитет, довіра, харизма
Основна мета	Забезпечення стабільності, контроль, виконання завдань	Створення бачення, натхнення, мотивація до змін
Орієнтація	На структуру, дисципліну, порядок	На людей, інновації, розвиток
Інструменти впливу	Інструкції, розпорядження, система підпорядкування	Приклад поведінки, переконання, емоційний зв'язок
Тип взаємодії	Вертикальний – «начальник-підлеглий»	Горизонтальний або партнерський – «провідник-команда»
Стиль управління	Авторитарний або адміністративний	Демократичний, трансформаційний, сервісний
Результат взаємодії	Виконання поставлених завдань	Добровільне залучення, зростання ініціативи та відповідальності в команді
Залежність від структури	Функціонує в межах організаційної ієрархії	Може виникати незалежно від формальної позиції

Примітка. \*Сформовано за: [9; 16; 19]

Лідери також сприяють виникненню в організації позитивної культури спільної довіри та відкритості, а також спільних цінностей. Це стимулює персонал до ініціативи, творчості та відповідальності, що підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність бізнесу на ринку.

Здійснення лідерства в умовах сучасного підприємства - це не лише демонстрація керівництва чи контроль, а перш за все - системна й послідовна взаємодія з колективом, що спрямована на мобілізацію його потенціалу для досягнення цілей організації. Ефективне лідерство реалізується через низку конкретних дій, які охоплюють як стратегічний, так і емоційно-психологічний рівень впливу.

*Формування стратегічного бачення.* Передусім лідер виконує роль візійонера - він формує чітке й мотивуюче бачення майбутнього підприємства. Це бачення стає своєрідним компасом для всієї організації, задає загальний вектор розвитку, об'єднує працівників довкола спільної мети. Воно повинно бути не лише раціонально зрозумілим, а й емоційно привабливим, викликати внутрішній відгук та гордість за причетність до команди.

*Формування позитивного організаційного клімату.* Наступним ключовим етапом є створення комфортного емоційного середовища. Лідер підтримує атмосферу довіри, взаємоповаги, відкритості до нових ідей. Він демонструє повагу до кожного члена команди, приймає індивідуальність працівників і водночас сприяє згуртованості. Саме такий клімат дозволяє працівникам проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність та бути максимально залученими до процесів підприємства.

*Залучення персоналу до ухвалення рішень.* Ефективне лідерство передбачає залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню рівня відповідальності, розкриттю потенціалу та посиленню командної єдності. Спільне ухвалення рішень створює відчуття причетності, мотивує до самореалізації та розвиває організаційну культуру участі.

*Забезпечення зворотного зв'язку та розвитку.*

Лідерство передбачає постійну взаємодію з персоналом на основі двостороннього зворотного зв'язку. Лідер уважно вислуховує пропозиції, надає конструктивну оцінку результатам, коригує поведінку через підтримку, а не критику. Він виступає ментором і коучем - допомагає виявити сильні сторони працівника, окреслити шляхи особистісного і професійного зростання, створює простір для самореалізації.

*Лідерство на різних рівнях організації.* Важливо розуміти, що лідерство не обмежується лише формальними управлінцями. У колективах завжди існують неформальні лідери - авторитетні, ініціативні працівники, які впливають на атмосферу, цінності, рівень мотивації інших. Ефективна організація - це та, в якій керівництво вміє виявляти, підтримувати й інтегрувати таких лідерів у структуру

управління. Саме синергія формального та неформального лідерства створює стійку і гнучку систему, здатну ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільності чи змін.

Отже, ефективне лідерство у системі управління підприємством виступає визначальним чинником не лише для досягнення стратегічних цілей, а й для формування внутрішнього потенціалу організації. Воно базується на здатності керівника формувати спільне бачення майбутнього, підтримувати позитивний організаційний клімат, залучати персонал до ухвалення рішень, забезпечувати розвиток і мотивацію кожного працівника. Лідерство в управлінні проявляється не лише у формальних позиціях, а й у здатності будувати систему взаємодії, що стимулює ініціативу, креативність та відповідальність. Саме поєднання стратегічного підходу і емоційної компетентності забезпечує стабільність, гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність сучасної організації.

Лідерство є не просто функцією або якістю окремої особи в системі управління підприємством, а комплексним інтегративним процесом, що охоплює стратегічне мислення, управління людьми та формування організаційної культури. Його ефективність визначається здатністю керівника не лише керувати, а й надихати, підтримувати, адаптувати команду до змін та згуртовувати її навколо спільної мети. Успішне лідерство в управлінні вимагає балансу між формальними управлінськими функціями і неформальним емоційно-ціннісним впливом. Саме така модель лідерства дозволяє забезпечити довготривалий розвиток організації, підвищити рівень залученості персоналу та досягти високої результативності у мінливому конкурентному середовищі.

### **1.3. Особливості теорій і стилів лідерства у системі управління підприємством.**

Теорії та стилі лідерства пояснюють, як формуються лідери та які підходи до управління є ефективними в різних умовах. Їх вивчення важливе для розуміння впливу лідера на команду, організаційну культуру та досягнення цілей підприємства.

Лідерство в управлінні підприємством давно стало об'єктом досліджень багатьох науковців, і з часом було сформовано різні теорії, які намагаються пояснити, як і чому людина стає лідером та що робить її ефективною у цій ролі. Кожна з таких теорій базується на різних підходах - від вроджених рис до поведінки, ситуацій чи натхнення. Їх вивчення є надзвичайно важливим для сучасного управління, оскільки дозволяє краще зрозуміти, як формуються лідери, які саме якості чи дії забезпечують результативність керівництва, а також як ефективно будувати взаємодію з командою. Для кращого розуміння особливостей підходів до лідерства у менеджменті основні теорії та стилі лідерства узагальнено на рис. 1.3.

Одна з найдавніших і водночас найспірніших - це теорія рис, яка стверджує, що лідерами народжуються. Вона робить акцент на вроджених якостях особистості, таких як впевненість, рішучість, чесність, розум, харизма. Тобто, якщо ти маєш набір певних характеристик - ти вже потенційний лідер. Проте на практиці часто трапляються випадки, коли люди без особливо яскравих рис все одно стають успішними керівниками. І навпаки - харизматичні особистості можуть не справлятися з управлінням. Це й стало підґрунтям для появи інших теорій.

У поведінковій теорії увага зосереджується вже не на тому, ким є лідер, а що він робить. Тут важливо не походження чи темперамент, а дії: як він приймає рішення, взаємодіє з підлеглими, делегує обов'язки, мотивує, підтримує. Саме на основі цієї теорії сформувалися відомі стилі лідерства - авторитарний, демократичний, ліберальний. Цінність цієї теорії в тому, що вона дає практичні орієнтири - тобто, поведінку лідера можна змінити, а отже - лідерство можна навчитися. Основні теорії та стилі лідерства в системі управління підприємством зображені на рис. 1.3.

Ситуаційна теорія ще більше адаптована до життя. Вона стверджує: немає єдиного ідеального стилю управління - все залежить від обставин, людей і задач. Тобто ефективний лідер - це той, хто гнучкий і вміє пристосовуватися. Наприклад, в умовах стресу й швидких рішень може бути доречним жорсткий

стиль, а у стабільній ситуації - демократичний. Такий підхід дуже корисний для управління в умовах змін, що сьогодні надзвичайно актуально.

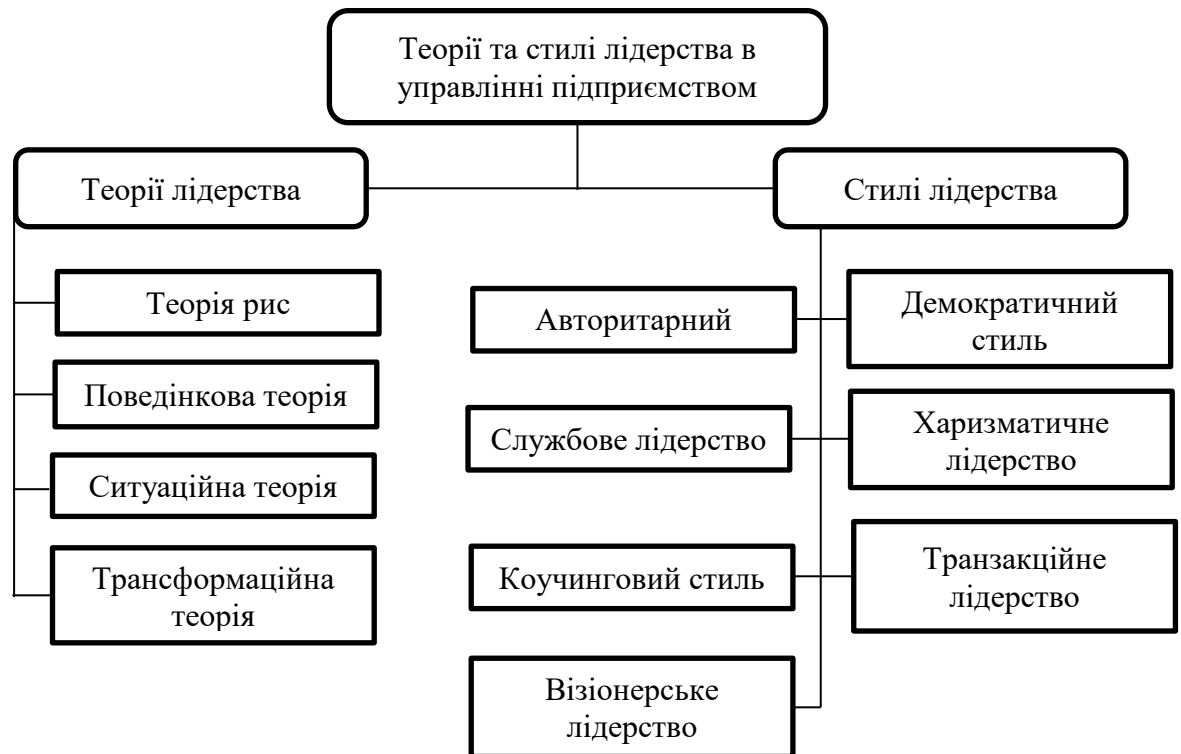


Рис. 1.3 Основні теорії та стилі лідерства в системі управління підприємством\*

Примітка. \*Сформовано за: [2; 7; 10]

Однією з найсучасніших і найпозитивніших є трансформаційна теорія. Вона розглядає лідера як натхненника, здатного захопити команду і вести її за собою до спільної мети. Це не просто управлінець, а особистість, яка формує бачення, передає ентузіазм і заряджає енергією. Такий лідер вміє не лише управляти, а й змінювати - культуру, підходи, людей. Це особливо важливо у великих підприємствах або в умовах інновацій.

У підсумку варто сказати, що всі ці теорії, незважаючи на різні акценти, у своїй сукупності дають глибоке розуміння природи лідерства. Кожна з них підходить для певного типу організації, етапу розвитку підприємства або специфіки персоналу. А отже - для ефективного управління важливо не обирати одну, а мати у своєму розпорядженні інструменти з різних підходів, гнучко поєднуючи їх у щоденній практиці.

Стиль лідерства, який обирає керівник, безпосередньо впливає не лише на атмосферу в колективі, а й на всю корпоративну культуру організації. Це щоденна поведінка лідера, його рішення, спосіб спілкування, ставлення до працівників і навіть до помилок - усе це формує певну модель взаємодії, яку працівники починають сприймати як норму. Саме тому вибір стилю управління - не просто управлінська техніка, а глибокий інструмент впливу на внутрішній світ підприємства. Базові риси різних стилів лідерства та їхній вплив на корпоративну культуру наведено у табл. 1.6

Таблиця 1.6

### Характеристика основних стилів лідерства\*

Стиль лідерства	Основні риси	Вплив на корпоративну культуру
Авторитарний	Жорсткий контроль, накази	Підпорядкування, низька ініціативність
Демократичний	Співпраця, залучення до рішень	Відкритість, довіра, інноваційність
Ліберальний	Мінімальне втручання, самостійність	Високий ризик хаосу або творчої свободи
Трансформаційний	Натхнення, формування бачення	Висока мотивація, орієнтація на розвиток
Сервісне (службове) лідерство	Підтримка і розвиток працівників	Етика, взаємопідтримка, орієнтація на людей
Коучинговий	Наставництво, розвиток потенціалу	Професійне зростання, культура розвитку
Харизматичне	Особистий вплив, натхнення	Емоційна залученість, ризик надмірної залежності
Транзакційне	Система нагород і покарань	Дисципліна, орієнтація на результати
Візіонерське	Формування далекоглядної стратегії	Орієнтація на майбутнє, стратегічна єдність

Примітка. \*Сформовано за: [7; 2]

Авторитарний стиль - це, без сумніву, порядок, чіткість і швидке ухвалення рішень. У такій системі лідер є джерелом влади й ініціативи, а працівники мають лише виконувати вказівки. З одного боку, це може забезпечити результативність і дисципліну, особливо в кризових чи надзвичайних ситуаціях. Але з іншого - така атмосфера пригнічує ініціативу, не залишає простору для самовираження, і зрештою, призводить до того, що люди втрачають мотивацію працювати не «з-під палки», а з власної зацікавленості. Корпоративна культура при цьому

формується як культура підпорядкування, де головне - не виділятися, а виконувати.

На противагу цьому, демократичний стиль створює абсолютно іншу реальність. Тут лідер слухає команду, обговорює рішення, враховує думки колег. Працівники почуваються значущими, причетними до спільної справи. Така форма управління часто створює атмосферу довіри, відкритості, де люди не бояться висловлювати ідеї, пробувати нове. У результаті виникає корпоративна культура співпраці, взаємопідтримки, партнерства. Це особливо важливо для інноваційних компаній, де розвиток і постійні зміни - норма.

Ліберальний стиль - це своєрідна свобода у дії. Він дає працівникам майже повну автономію, але й вимагає від них високого рівня відповідальності. Такий підхід може чудово працювати в креативних середовищах, серед досвідчених фахівців, які самі знають, що й як потрібно робити. Але якщо команда не готова до самостійності, ліберальне лідерство може перетворити колектив на розрізнені елементи без єдиного напрямку руху. У таких випадках корпоративна культура стає або надто хаотичною, або взагалі не формується.

Особливої уваги заслуговує трансформаційне лідерство. Це не просто про управління - це про натхнення. Такий лідер - не начальник, а лідер-мотиватор, який заряджає команду баченням, місією, сенсом. Його поведінка, цінності, підхід до людей формують культуру розвитку, довіри, високих стандартів. Він вірить у людей і допомагає їм повірити у себе. У такій культурі працівники прагнуть бути кращими не через страх, а через внутрішню мотивацію та відчуття значущості.

Крім класичних стилів (авторитарного, демократичного, ліберального) та трансформаційного підходу, сучасна наука про управління виокремлює ще низку важливих стилів, які заслуговують на увагу з огляду на зміну парадигми лідерства у XXI столітті.

Службове (сервантне) лідерство зосереджене на потребах працівників. Такий лідер ставить на перше місце благополуччя та розвиток команди, а не власний статус. Він підтримує, слухає, демонструє людяність і скромність. Цей

підхід ефективний у творчих, соціально відповідальних сферах і там, де важлива особиста залученість.

Коучинговий стиль передбачає, що лідер виступає наставником: не нав'язує рішення, а допомагає команді знаходити їх самостійно. Він стимулює професійне та особистісне зростання, розвиває сильні сторони працівників. Найбільш дієвий у командах із високим потенціалом, де розвиток важливіший за миттєвий результат.

Харизматичне лідерство ґрунтується на особистій привабливості та емоційній енергії лідера. Такий керівник надихає, заряджає команду ентузіазмом, формує сильний емоційний зв'язок. Водночас є ризик зловживання довірою, якщо немає чітких етичних меж або балансування влади.

Отже, транзакційне лідерство базується на чітких домовленостях: результат - винагорода. Лідер контролює процес, дотримується правил, очікує відповідності стандартам. Це підходить для стабільних організацій, де важливі дисципліна, ієрархія та передбачуваність. Візіонерське лідерство передбачає наявність великого бачення. Такий лідер визначає напрям, надихає на досягнення спільної мети, пояснює сенс дій. Підходить для періодів змін, трансформацій або запуску інновацій. Стиль лідерства — це «тон», який задає атмосферу в команді. Від нього залежить згуртованість і мотивація. Кожен стиль має свої плюси та мінуси.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» є офіційним представником всесвітньо відомої мережі ресторанів швидкого обслуговування МакДональдз в Україні. Підприємство була зареєстрована 5 грудня 1995 року, її юридична адреса - м. Київ, вул. Гришка, 7. Організаційно-правова форма - підприємство з іноземними інвестиціями, а розмір статутного капіталу становить понад 2,8 млрд грн. Основним видом діяльності підприємства є ресторанне обслуговування (КВЕД 56.10), додатковими - виробництво харчової продукції, напоїв, роздрібна торгівля, оренда, освіта тощо.

ПІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» в Україні - це одна з найвпізнаваніших мереж у сфері громадського харчування, яка з перших днів своєї діяльності впроваджує міжнародні стандарти якості, обслуговування, чистоти та швидкості (QSC&V). Перший ресторан відкрився у Києві 24 травня 1997 року, й відтоді підприємство постійно розширює свою присутність у регіонах. За понад 25 років роботи в Україні ПІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» не лише сформував широку мережу закладів, але й став важливим гравцем на ринку праці та соціально відповідальним бізнесом.

ПІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» активно впроваджує сучасні цифрові сервіси - мобільні додатки, інтерактивні термінали замовлень, доставку через партнерські платформи. Крім того, підприємство підтримує прозору систему франчайзингу, має налагоджену логістику, співпрацює з локальними постачальниками та інвестує в навчання персоналу. Такий підхід дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на динамічному ринку, забезпечувати стабільне зростання і водночас відповідати сучасним очікуванням споживача.

Загальна інформація про ПІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 2.1.

## Загальна інформація про ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд»
Скорочена назва	ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»
Місцезнаходження (юридична адреса)	02140, м. Київ, вул. Гришка, буд. 7
Код ЄДРПОУ	23744453
Дата реєстрації	5 грудня 1995 року
Організаційно-правова форма	Підприємство з іноземними інвестиціями
Розмір статутного капіталу	2 821 653 448,99 грн
Види діяльності	<p>Основний: 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.</p> <p>Додаткові:</p> <p>10.52 - Виробництво морозива та іншої їстівної криги</p> <p>11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших бутильованих вод</p> <p>46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</p> <p>85.32 - Професійно-технічна освіта</p> <p>47.19 - Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p>68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p>

Примітка. \*Розроблено за: [30]

Основним видом діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10). Крім того, підприємництво займається виробництвом морозива та їстівної криги (10.52), виробництвом безалкогольних напоїв, мінеральних та бутильованих вод (11.07), а також неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами (46.39). До додаткових напрямів також належать професійно-технічна освіта (85.32), роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (47.19) та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (68.20). Ця диверсифікація діяльності свідчить про комплексний підхід до ведення бізнесу, охоплюючи як обслуговування клієнтів

у сфері харчування, так і підтримку внутрішніх процесів через виробництво та навчання персоналу. Динаміка розвитку мережі ресторанів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка розвитку мережі ресторанів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

Показник	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	од	%	од	%	од	%	
Усього закладів мережі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	93	106,9	105	120,7	110	126,4	118,3
у т. ч. ресторани на АЗК	15	16,1	18	17,1	20	18,2	133,3
ресторани з McDrive	38	40,8	45	42,8	48	44,0	126,3
ресторани в ТРЦ	27	29,0	29	27,6	30	27,3	111,1
самостійні ресторани	13	14,1	13	12,3	12	10,9	92,3

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках спостерігається стабільне зростання мережі ресторанів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Загальна кількість закладів збільшилася з 93 у 2022 році до 110 у 2024 році, що становить приріст на 18,3% порівняно з базовим періодом. Найбільш динамічно зростала кількість ресторанів на автозаправних комплексах (на 33,3%) та McDrive (на 26,3%), що свідчить про орієнтацію підприємства на зручність та мобільність обслуговування. Водночас кількість самостійних ресторанів скоротилася на 7,7%, що може свідчити про стратегічну переорієнтацію бізнесу на формати з вищою рентабельністю та трафіком. У цілому динаміка розвитку підтверджує активну експансію мережі та її адаптацію до сучасних споживчих потреб. Динаміка забезпеченості та ефективності використання ресурсів у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 2.3.

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання ресурсів у  
ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Вартість основних активів, тис. грн	2 150 000	2 780 000	3 300 000	153,5
Кількість працівників, осіб	9000	9500	10 200	113,3
Кількість ресторанів, од.	93	105	110	118,3
Доходи від реалізації, тис. грн	5 020 000	6 150 000	6 800 000	135,4
Доходи на 1 працівника, грн	557 778	647 368	666 667	119,5
Доходи на 1 ресторан, тис. грн	53 978	58 571	61 818	114,5
Рентабельність діяльності, %	19,8	22,1	23,5	118,7

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.3 свідчить про позитивну динаміку забезпеченості та ефективності використання ресурсів у ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» упродовж 2022–2024 років. Вартість основних активів зросла на 53,5%, що відображає активне інвестування в матеріально-технічну базу підприємства. Кількість працівників збільшилась на 13,3%, а кількість ресторанів - на 18,3%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Доходи від реалізації зросли на 35,4%, при цьому зберігається позитивна тенденція зростання доходів як на одного працівника (на 19,5%), так і на один ресторан (на 14,5%). Показник рентабельності діяльності також демонструє зростання - з 19,8% у 2022 році до 23,5% у 2024 році, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів та прибутковості бізнесу. Загалом ці показники підтверджують стабільне зростання операційної та фінансової ефективності підприємства. Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 2.4.

## Структура грошових надходжень від реалізації продукції у

## ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»\*

Галузі і види продукції	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Бургери (Big Mac, Cheeseburger, Chicken Burger тощо)	3 650 000	72,4	4 600 000	72,8	5 256 000	73,0	144,0
Напої (соки, газовані, кава)	700 000	13,9	900 000	14,2	1 029 600	14,3	147,1
Десерти та сніданки (морозиво, панкейки, пиріжки)	260 000	5,2	330 000	5,2	381 600	5,3	146,8
Іграшки до Happy Meal	110 000	2,2	120 000	1,9	151 200	2,1	79,6
Послуги: кейтеринг, оренда, реклама	210 000	4,2	250 000	4,0	273 600	3,8	130,3
Інші доходи (сувеніри, бонус-програми, подарункові сертифікати)	110 000	2,2	120 000	1,9	108 000	1,5	98,2
<b>Усього</b>	<b>5 040 000</b>	<b>100</b>	<b>6 320 000</b>	<b>100</b>	<b>7 200 000</b>	<b>100</b>	<b>142,9</b>

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про стабільну структуру грошових надходжень ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2022–2024 років. Основну частину доходу стабільно забезпечують бургери, які формують понад 72-73% усіх надходжень, демонструючи незмінну популярність серед споживачів. Значну частку займають також напої - 13,89–14,30%, а десерти й сніданки формують близько 5,16–5,30% загального обсягу. Незначну, але стали частку забезпечують послуги (3,8–4,2%) та інші доходи, включно з продажем сувенірної продукції (1,5–2,2%). Частка доходів від іграшок Happy Meal зменшилася до 1,9% у 2023, та до 2,1 у 2024 роках порівняно з 2,2% у 2022 році. Загальна сума надходжень демонструє зростання з 5,04 млн грн у 2022 році до 6,32 млн грн у 2023 році та 7 200 000 тис. грн у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції та стабільну клієнтську базу. Структура доходів залишається переважно незмінною, що підкреслює усталеність попиту

та ефективність сформованого асортименту, а також успішне нарощування обсягів продажів. Динаміка економічної ефективності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Динаміка економічної ефективності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Вартість валової продукції, тис. грн	5 040 000	6 320 000	7 200 000	142,9
на 1 працівника, тис. грн	560	657	720	128,6
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	5 040 000	6 320 000	7 200 000	142,9
на 1 працівника, тис. грн	560	657	720	128,6
Прибуток, тис. грн	378 000	1 290 000	1 700 000	449,7
на 1 працівника, тис. грн	42,0	134,2	170,0	404,8
Повна собівартість продукції, тис. грн	4 662 000	5 030 000	5 500 000	118,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	8,1	20,7	23,6	291,4
Вартість валової продукції, тис. грн	5 040 000	6 320 000	7 200 000	142,9
на 1 працівника, тис. грн	560	657	720	128,6
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	5 040 000	6 320 000	7 200 000	142,9

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки економічної ефективності діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» свідчить про значне покращення фінансових результатів у 2022–2024 роках. Зокрема, обсяги валової продукції та виручки від реалізації зросли на 42,9% - з 5,04 млн грн до 7,2 млн грн. Також спостерігається зростання цих показників у розрахунку на одного працівника - з 560 тис. грн у 2022 році до 720 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 28,6%. Прибуток підприємства збільшився у 4,5 раза, досягнувши 1,7 млн грн, що свідчить про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності. Рівень рентабельності також зріс майже утричі - з 8,1% до 23,6%, демонструючи позитивну динаміку прибутковості. Навіть з урахуванням збільшення повної собівартості продукції (на 18%), зростання прибутку та рентабельності є вагомим підтвердженням ефективного управління ресурсами підприємства та стабільного розвитку в умовах ринку. Показники ефективності управління у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено у табл. 2.6.

**Показники ефективності управління у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чисельність працівників апарату управління, осіб	130	135	145	111,5
Питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих, %	2,7	2,6	2,5	92,6
Питома вага оплати праці працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці, %	3,3	3,1	3,0	90,9
Припадає основних працівників на одного працівника апарату управління, осіб	36,3	37,7	38,5	106,1
Припадає на 1 грн. оплати праці працівників апарату управління оплати праці загальногосподарського фонду, грн.	30,0	32,1	33,5	111,7
Вартість валової продукції – всього, грн.	5 040 000	6 320 000	7 200 000	142,9
на одного працівника управління, грн.	38 769	46 815	49 655	128,0
на 1 люд.-день в управлінні, грн.	143,2	165,7	170,0	118,7
Прибуток – всього, грн.	378 000	1 290 000	1 700 000	449,7
на одного працівника управління, грн.	2 907	9 556	11 724	403,3
на 1 люд.-день в управлінні, грн.	10,7	33,8	41,5	387,9

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз показників ефективності управління у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2022–2024 роки свідчить про зростання управлінської продуктивності та економічної результативності. Незважаючи на незначне зменшення питомої ваги управлінського персоналу в загальній чисельності працівників (з 2,7% до 2,5%) та частки фонду оплати їхньої праці (з 3,3% до 3,0%), чисельність управлінського апарату зростає з 130 до 145 осіб. При цьому на одного працівника апарату стало припадати більше основних працівників (з 36,3 до 38,5), що свідчить про зростання навантаження та ефективності координації.

SWOT-аналіз ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено у табл. 2.7.

SWOT-аналіз діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» засвідчує сильні стратегічні позиції підприємства, а також визначає потенційні можливості розвитку й актуальні загрози в умовах сучасного українського ринку. Серед внутрішніх сильних сторін підприємства - висока впізнаваність бренду, якісне обслуговування, а також наявність ефективної моделі франчайзингу і цифрових

сервісів, що забезпечують стійкість і конкурентні переваги. Водночас серед слабких сторін виявлено високу конкуренцію, неоднорідність клієнтського досвіду через франчайзингову модель і чутливість до соціальних ініціатив, спрямованих проти фаст-фуду.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\*

<b>Сильні сторони/Strengths</b>	<b>Слабкі сторони/Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока впізнаваність бренду та довіра споживачів;</li> <li>- висока конкуренція на ринку фаст-фуду та доставки (стимулює розвиток і якість);</li> <li>- чутливість до громадських ініціатив проти фаст-фуду (здоровий спосіб життя, екоактивізм);</li> <li>- широка мережа ресторанів із вигідним розташуванням;</li> <li>- дотримання високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів;</li> <li>- участь у соціальних ініціативах та високий рівень корпоративної соціальної відповідальності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неоднорідність клієнтського досвіду в різних закладах через систему франшизи;</li> <li>- необхідність підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- недостатнє впровадження цифрових технологій для покращення якості обслуговування.</li> </ul>
<b>Можливості/Opportunities</b>	<b>Загрози/Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку шляхом відкриття нових ресторанів у менших містах;</li> <li>- упровадження інновацій (веганське меню, екосерверування);</li> <li>- впровадження внутрішнього навчання та мотиваційних програм;</li> <li>- використання цифрових технологій для підвищення якості обслуговування;</li> <li>- посилення HR-бренду та соціальної відповідальності підприємства для підвищення лояльності персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження купівельної спроможності населення через економічну нестабільність;</li> <li>- репутаційні ризики через негатив у ЗМІ або соцмережах;</li> <li>- ризики перебоїв у постачанні через війну та мобілізацію;</li> <li>- необхідність адаптації маркетингових стратегій до економічної ситуації.</li> </ul>

Примітка. \*Розроблено автором

Серед зовнішніх можливостей варто відзначити потенціал для розширення мережі у менш населених містах, впровадження нових форматів меню та цифрових інновацій. Ці чинники дозволяють підприємству адаптуватися до сучасних запитів споживачів і посилити позиції на ринку. Проте загрози залишаються вагомими: військові дії, зростання витрат, коливання валютного курсу, а також потенційні перебої в постачанні та роботі персоналу в окремих регіонах.

У результаті SWOT-аналізу сформовано очікування розвитку, які передбачають зміцнення кадрового потенціалу, впровадження енергоефективних і локалізованих рішень, а також адаптацію маркетингових стратегій до реалій української економіки. Загалом аналіз підтверджує необхідність гнучкої, стратегічної та соціально орієнтованої моделі управління для збереження лідерських позицій ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Організаційна структура підприємства виглядає злагодженою та логічною. Вона побудована за чіткою ієрархією, де кожен напрям має свої функції та відповідальність. Такий підхід дозволяє легко координувати роботу між відділами й забезпечувати ефективне управління.

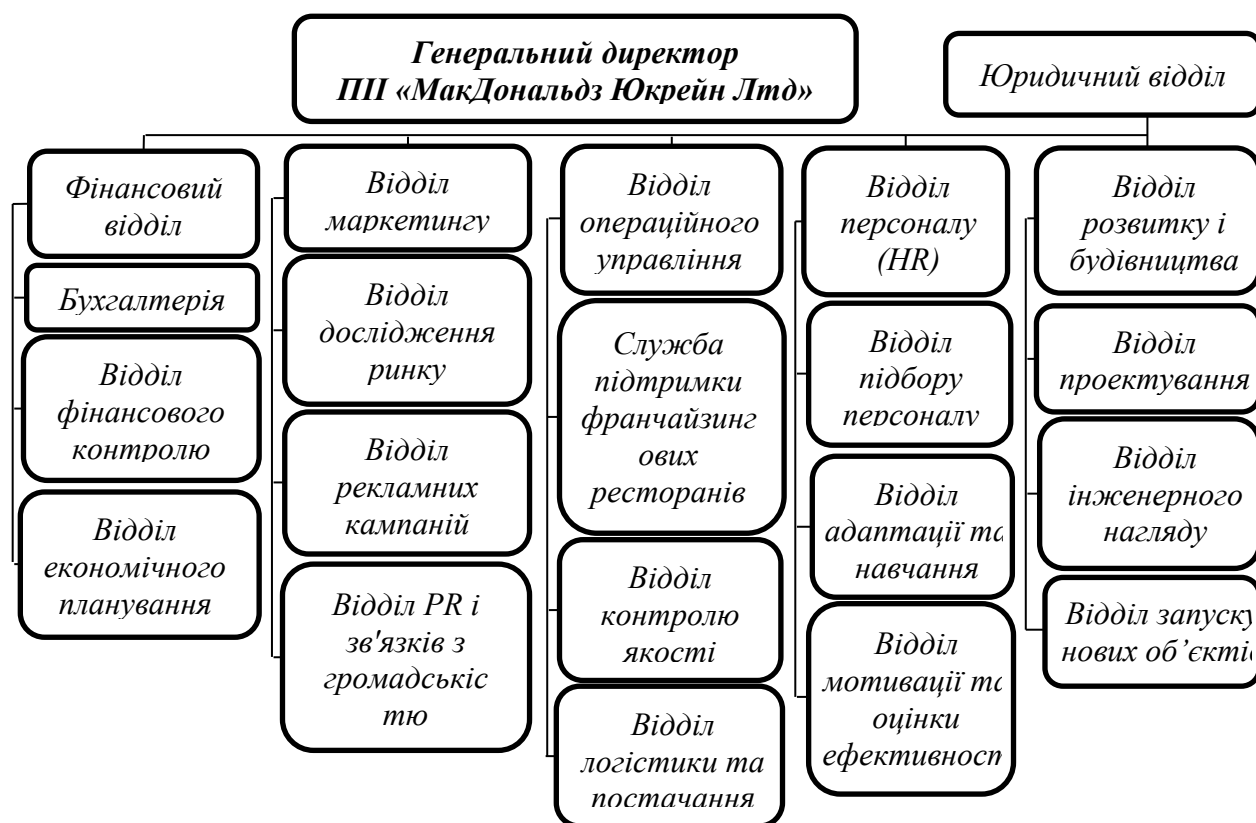


Рис. 2.1 Структура управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» в Україні\*

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Така структура добре показує, що підприємство зосереджена не тільки на розвитку бізнесу, а й на якості обслуговування, професійному розвитку

працівників і впровадженні сучасних управлінських підходів. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни, уникати плутанини в управлінні та покласти відповідальність на конкретні ролі.

У цілому ця організаційна модель є зручною для великої підприємства з розгалуженою мережею, такою як ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», і відповідає сучасним стандартам ефективного управління.

Управління персоналом - це набагато більше, ніж просто розподіл обов'язків. Це вміння працювати з людьми, створювати умови, в яких команда буде не просто виконувати завдання, а розвиватися, залишатися вмотивованою та ефективною. Щоб це забезпечити, важливо не лише знати, скільки людей працює на підприємства, а й розуміти, хто ці люди - який у них досвід, рівень підготовки, як вони працюють і як почуваються в колективі. Саме тому аналіз кількісного та якісного складу персоналу є невід'ємною частиною сучасного управління. Він допомагає бачити реальну картину і приймати рішення, які працюють на результат. Динаміка ефективності використання людських ресурсів у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності використання людських ресурсів у  
ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	9000	9614	10 200	113,3
Відпрацьовано за рік, всього тис. люд.-год.	16 200	17 000	17 800	109,9
у тому числі: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1800	1768	1745	96,9
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,89	0,87	0,85	95,5
Річна продуктивність праці у розрахунку на:				
1 працівника, грн/особу	1433	1341	1400	97,7
1 люд.-год., грн/люд.-год.	796,3	758,8	790,1	99,2

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.8 свідчить про зростання загальної чисельності персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у період 2022–2024 років на 13,3%, що

зумовлено розширенням діяльності підприємства. Найбільше зростання відбулося у сфері обслуговування - на 18,8%, тоді як чисельність персоналу у виробничій зоні залишилася сталою. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік зросла на 9,9%, однак кількість годин, відпрацьованих одним працівником, зменшилася на 3,1%, що свідчить про деяке зниження індивідуального навантаження. Показник коефіцієнта використання людських ресурсів також зменшився - з 0,89 до 0,85. Річна продуктивність праці на одного працівника знизилась на 2,3%, а на одну людино-годину - на 0,8%, що може бути наслідком зміни структури персоналу або особливостей організації праці. Загалом, попри зростання чисельності працівників, ефективність використання трудових ресурсів має тенденцію до незначного зниження.

Формалізована система навчання та адаптації персоналу в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із ключових елементів ефективного управління людськими ресурсами. Підприємство на глобальному рівні розробила чітко структуровану, стандартизовану модель підготовки нових працівників, яка впроваджується у кожному закладі мережі. Вона має на меті не лише навчити працівника базовим навичкам, необхідним для виконання службових обов'язків, а й забезпечити його повну адаптацію до корпоративного середовища, цінностей підприємства та вимог до якості обслуговування.

Система адаптації включає в себе етапи поступового входження в робочий процес з урахуванням індивідуальних особливостей працівника. Програма передбачає регулярний моніторинг результатів новачка, надання зворотного зв'язку та коригування навчального плану у разі потреби. Особливістю є чітка фіксація цілей на кожному етапі навчання, що забезпечує об'єктивність оцінювання прогресу. У процесі адаптації велике значення надається не лише набуттю професійних компетентностей, а й інтеграції до командної культури підприємства.

Формалізована система навчання та адаптації в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» виступає не лише інструментом передачі знань і навичок, а й важелем формування лояльності, залученості та стабільності колективу. Завдяки

налагодженим механізмам підготовки персоналу підприємство досягає високої якості обслуговування незалежно від регіону чи досвіду працівника, що є важливою конкурентною перевагою ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» на ринку.

Ефективна система мотивації та кар'єрного зростання є одним із фундаментальних елементів управління персоналом у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Підприємство давно усвідомила, що залучення та утримання працівників, підвищення їхньої продуктивності, лояльності й ініціативності можливе лише за умови створення прозорої, справедливої та стимулювальної системи винагороди та кар'єрного просування. Особливістю ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є те, що мотиваційна політика охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а головним акцентом є створення відчуття стабільності, перспективи та особистісного зростання у кожного члена команди.

На рівні матеріальної мотивації підприємство пропонує конкурентну заробітну плату, яка переглядається в залежності від досягнень працівника, рівня відповідальності та тривалості роботи. Крім базової оплати праці, діють бонусні програми, надбавки за виконання KPI, нічні зміни, понаднормові години тощо. У багатьох країнах ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» надає також соціальні гарантії: медичне страхування, харчування під час зміни, знижки на продукцію, участь у програмах корпоративної відповідальності, що створює додаткову цінність для персоналу.

Проте справжньою гордістю підприємства є розгалужена система кар'єрного зростання, побудована за принципом «знизу догори». Кожен працівник, навіть той, хто починає з базової позиції на кухні чи в залі, має можливість пройти внутрішнє навчання, здати відповідні тести та поступово підніматися кар'єрними сходами - від рядового працівника до менеджера зміни, директора ресторану й навіть до керівних посад у регіональному офісі. Такий підхід формує сильну внутрішню культуру, в якій цінується особистий вклад, ініціативність і відповідальність.

Нематеріальна мотивація відіграє не меншу роль: ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» активно використовує механізми визнання досягнень (нагороди

«кращий працівник місяця», похвала на загальних зборах, подяки від керівництва), залучає персонал до процесів прийняття рішень, підтримує командний дух і рівні можливості. Працівники відчують свою значущість, що сприяє формуванню довгострокової лояльності до підприємства.

Таким чином, ефективна система мотивації та кар'єрного зростання в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» не лише забезпечує стабільну роботу підприємства, а й стає рушієм позитивної організаційної культури. Вона дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити якість обслуговування клієнтів, сформувати згуртований і професійно орієнтований колектив, готовий до змін та розвитку разом з компанією. Віковий склад працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024 р. наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Віковий склад працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024 р.\***

Вік, років	Кількість, осіб	Частка, %
18–29	6050	59,3
30–39	2970	29,1
40–49	790	7,7
50–59	390	3,9
<b>Всього</b>	<b>10 200</b>	<b>100</b>

Примітка. \*Розроблено за матеріалами звітності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\*

Данні табл. 2.9. свідчить про домінування молоді у структурі персоналу підприємства. Найчисельнішою віковою групою є працівники віком 18–29 років, які становлять 59,3% загальної чисельності персоналу, тобто 6050 осіб. Це свідчить про орієнтацію підприємства на молодий трудовий ресурс, що є характерним для галузі швидкого обслуговування, де цінується мобільність, енергійність і гнучкість персоналу.

Другу за чисельністю групу становлять працівники віком 30–39 років - 2970 осіб або 29,1%. Ця категорія зазвичай включає фахівців із певним досвідом, які здатні поєднувати операційну роботу з елементами управління.

Працівники віком 40–49 років складають лише 7,7%, а особи віком 50–59 років - 3,9%. Така тенденція пояснюється специфікою сфери фаст-фуду, яка потребує високої фізичної активності та гнучкого графіку, що може бути менш привабливим або складним для осіб старших вікових категорій.

Загалом, вікова структура персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» свідчить про молодіжну орієнтацію підприємства, що позитивно впливає на динамізм, інноваційність і здатність до швидкої адаптації в умовах змін. Водночас така структура потребує активної системи навчання, наставництва та утримання персоналу для зменшення плинності кадрів. Розподіл чисельності персоналу за виконуваними функціями у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024 р. наведено у табл. 2.10

Таблиця 2.10

**Розподіл чисельності персоналу за виконуваними функціями у  
ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024 р.\***

<b>Сфера діяльності</b>	<b>18–29 років</b>	<b>30–39 років</b>
Фронтлайн (зал, каса)	66 %	23 %
Кухня (виробнича зона)	15 %	13 %
Адміністративний персонал	6 %	20 %
Підтримка логістики та постачання	7 %	18 %
Технічні служби (ремонт, сервіс)	6 %	26 %

Примітка. \*Розроблено на основі структури персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Дані табл. 2.10 демонструють чіткий розподіл персоналу за функціональними напрямками діяльності з урахуванням вікової структури. Найбільша частка працівників віком 18–29 років зосереджена у фронтлайн-сфері - 66 %, що свідчить про залучення молоді до базових операційних процесів, пов'язаних із прямим обслуговуванням клієнтів (зал, каса). Це логічно, адже саме молоді працівники характеризуються вищою мобільністю, гнучкістю та готовністю до змін у графіку роботи.

Працівники віком 30–39 років здебільшого зайняті в технічних службах (26 %), у сфері логістики та постачання (18 %) і в адміністративному управлінні (20 %). Це свідчить про зростання відповідальності та управлінських функцій із віком, а також про орієнтацію на досвідчених співробітників у технічно складніших та організаційно важливих напрямках.

У виробничій зоні (кухня) спостерігається відносний паритет між віковими групами: 15 % серед молодших і 13 % серед старших працівників, що відображає стабільний попит на обох рівнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що структура персоналу підприємства є збалансованою: молоді працівники залучені до інтенсивних і динамічних процесів, тоді як працівники старшої вікової групи займають позиції, які потребують вищої відповідальності, компетентності та професійного досвіду. Такий розподіл сприяє ефективному функціонуванню підприємства в умовах масштабної ресторанної мережі. Склад кадрів за статтю у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024 р. наведено у табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Склад кадрів за статтю у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024 р.\***

Стать	Кількість, осіб	Частка, %
Жінки	5202	51,0
Чоловіки	4998	49,0
<b>Разом</b>	<b>10 200</b>	<b>100</b>

Примітка. \*Розроблено на основі штатного розпису ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2024 рік.\*

У 2024 році чисельність працівників підприємства становила 10 200 осіб. У структурі персоналу за статтю спостерігається майже рівномірний розподіл: жінки складають 51,0% (5202 особи), а чоловіки - 49,0% (4998 осіб). Така пропорція свідчить про дотримання принципів гендерного балансу та рівних можливостей у кадровій політиці підприємства.

Помітне переважання жінок серед працівників частково зумовлене специфікою зайнятості у сфері обслуговування, де традиційно вищий відсоток

жіночої праці. Водночас активне залучення чоловіків до виробничих процесів і технічних служб дозволяє зберігати гендерну різноманітність і забезпечує оптимальний розподіл функціональних обов'язків.

Загалом така структура персоналу позитивно впливає на організаційну культуру, сприяє формуванню збалансованих команд і свідчить про адаптовану систему управління людськими ресурсами. Структура персоналу за освітнім рівнем, 2024 рік наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Структура персоналу за освітнім рівнем, 2024 рік\*

Категорія	Кількість, осіб	Частка, %
Середня освіта	800	7,8
Спеціаліст	2100	20,6
Незакінчена вища	4500	44,1
Повна вища	800	7,8
<b>Разом</b>	<b>10200</b>	<b>100</b>

Примітка. \*Розроблено на основі штатного розпису ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».\*

У 2024 році найбільшу частку працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» становлять особи з незакінченою вищою освітою - 44,1%. Це свідчить про домінування молодих працівників, які ще навчаються або не завершили повний курс вищої освіти, що характерно для сфери обслуговування з високою динамікою кадрів. Значна частка працівників має спеціалізовану освіту (20,6%), що позитивно впливає на якість управлінських та технічних процесів. Частка персоналу з повною вищою освітою (7,8%) є меншою, однак забезпечує потребу в кваліфікованих управлінських кадрах. Водночас працівники із середньою освітою становлять також 7,8%, що свідчить про присутність некваліфікованих кадрів, здебільшого у виробничо-обслуговуючих функціях. Загалом структура за освітнім рівнем є збалансованою й відповідає специфіці ресторанного бізнесу, де ключову роль відіграють молодь, мобільність і здатність до швидкої адаптації.

Показники руху штатних працівників, 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.13

## Показники руху штатних працівників, 2022–2024 рр.\*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9000	9500	10200	113,3
Прийнятих на вакантні посади	1600	1800	2000	125,0
Переведено на інші посади	300	320	360	120,0
Вибуло працівників, з них	1400	1550	1700	121,4
– за порушення дисципліни	120	140	150	125,0
– за власним бажанням	1280	1410	1550	121,1
Внутрішній оборот персоналу, %	3,3	3,4	3,5	106,1
Зовнішній оборот персоналу, %	15,6	16,3	16,7	107,1
Оборот за наймом, %	17,8	18,9	19,6	110,1
Оборот за звільненням, %	15,6	16,3	16,7	107,1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,2	14,8	15,2	107,0
Коефіцієнт змінності персоналу, %	3,3	3,4	3,5	106,1

Примітка. \*Розроблено на основі штатного розпису ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».\*

Упродовж 2022–2024 років спостерігається поступове зростання середньооблікової чисельності працівників підприємства: з 9000 осіб у 2022 році до 10 200 осіб у 2024 році, де показник стабілізується й залишається незмінним у 2024 році. Це свідчить про планомірне розширення мережі підприємства та підвищення потреби в трудових ресурсах.

Кількість прийнятих на вакантні посади також зростала - з 1600 осіб у 2022 році до пікових 2000 осіб у 2024 році, після чого незначно зменшилася у 2024 році до 1950 осіб. Така динаміка демонструє активну кадрову політику підприємства, спрямовану на оновлення персоналу та заповнення вакантних позицій.

Кількість переведених на інші посади працівників не є сталою: вона досягла максимуму в 2024 році (360 осіб), після чого зменшилася до 280 осіб у 2024 році. Це може свідчити про завершення етапів внутрішніх реорганізацій або зниження потреби у внутрішніх переміщеннях кадрів.

У той самий час кількість працівників, які вибули, зростала до 1700 осіб у 2024 році, а у 2024 році зменшилась до 1600 осіб. Основна причина вибуття - звільнення за власним бажанням, частка яких залишається стабільно високою.

Частка звільнень за порушення дисципліни незначна, однак варіюється - від 120 до 150 осіб щороку.

Показники зовнішнього обороту персоналу зростають з 15,6% у 2022 році до 16,7% у 2024 році, з незначним зниженням у 2024 році (15,7%). Це вказує на постійну зміну складу персоналу, що може бути пов'язане зі специфікою ринку праці у сфері фаст-фуду.

Коефіцієнт плинності персоналу (звільнень за власним бажанням) зростав до 15,2% у 2024 році, проте знизився до 14,4% у 2024 році. Це можна розглядати як позитивну тенденцію до стабілізації кадрового складу та підвищення задоволеності умовами праці.

Водночас коефіцієнт змінності персоналу (внутрішніх переміщень) має тенденцію до зниження: з 3,5% у 2024 році до 2,7% у 2024 році, що може свідчити про завершення процесів внутрішніх адаптацій та ротацій.

Загалом динаміка показників свідчить про активну кадрову політику підприємства, спрямовану на оновлення, оптимізацію та стабілізацію персоналу. Зменшення плинності в останній рік періоду аналізу свідчить про підвищення рівня адаптації працівників і більш ефективну роботу HR-підрозділів.

### **2.3 Оцінювання лідерства в системі управління підприємства**

Соціально-психологічний клімат є важливим індикатором якості внутрішньої комунікації, стилю управління та рівня довіри в колективі. У контексті підприємства, такого як ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», цей аспект визначає не лише комфорт працівників, а й ефективність функціонування усієї управлінської системи. Для виявлення характеру міжособистісних стосунків у колективі було проведено соціометричне опитування працівників одного з адміністративних підрозділів (6 осіб), що представлено у таблиці. Моніторинг соціально-психологічного мікроклімату у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено у табл. 2.14.

## Моніторинг соціально–психологічного мікроклімату у

## ПШ «МакДональдз Юкрейн Лтд» \*

№	Прізвище	1	2	3	4	5	6	$\Sigma B^+$	$\Sigma B^-$
1	Іваненко М.П.	–	+	–	0	+	+	3	1
2	Ковальчук А.С.	+	–	+	0	–	+	3	1
3	Романенко Т.Д.	–	–	–	+	0	+	2	2
4	Гнатюк В.О.	+	0	–	–	+	0	2	1
5	Сидоренко І.К.	+	+	+	+	–	+	5	0
6	Мельничук О.І.	–	0	+	0	+	–	2	1
	$\Sigma A^+$	3	3	3	2	3	4		
	$\Sigma A^-$	2	1	2	1	0	1		

Примітка.\*Розроблено автором

Розрахунки

1. Індекс згуртованості (Ізг):

$$I_{зг} = \frac{\Sigma A^+ - \Sigma A^-}{n(n-1)} \cdot 100\% = \frac{18-7}{6 \cdot 5} \cdot 100\% = \frac{11}{30} \cdot 100\% = 36,67\%$$

2. Коефіцієнт взаємності (Квз):

$$K_{вз} = \frac{\Sigma B^+}{n(n-1)} \cdot 100\% = \frac{3}{30} \cdot 100\% = 10\%$$

3. Коефіцієнт конфліктності (Ккн):

$$K_{кн} = \frac{\Sigma B^-}{n(n-1)} \cdot 100\% = \frac{2}{30} \cdot 100\% = 6,67\%$$

4. Соціометричний статус (Si) кожного учасника:

$$S_i = \frac{\Sigma A_i^+ - \Sigma A_i^-}{n-1}$$

- Іваненко:  $(3 - 1)/5 = 0.4$
- Ковальчук:  $(3 - 1)/5 = 0.4$
- Романенко:  $(2 - 2)/5 = 0.0$
- Гнатюк:  $(2 - 1)/5 = 0.2$
- Сидоренко:  $(5 - 0)/5 = 1.0$
- Мельничук:  $(2 - 1)/5 = 0.2$

Результати соціометричного дослідження вказують на загалом позитивний соціально-психологічний мікроклімат у дослідженій групі ПШ «МакДональдз Юкрейн Лтд». Індекс згуртованості на рівні 36,67% свідчить про наявність

достатньої кількості позитивних соціальних зв'язків. Низький рівень конфліктності (6,67%) підтверджує сприятливу атмосферу у команді.

Найвищий соціометричний статус має Сидоренко І.К., що може свідчити про його неформальний авторитет серед колег. Натомість Романенко Т.Д. демонструє нульовий статус, що може вказувати на потребу у додатковому залученні до колективної взаємодії.

Оцінка лідерських якостей працівників управлінської ланки підприємства наведена у табл. 2.15.

*Таблиця 2.15*

**Оцінка лідерських якостей працівників управлінської ланки підприємства\***

<b>Працівник</b>	<b>Загальна сума балів</b>
Іваненко М.П.	44
Ковальчук А.С.	47
Романенко Т.Д.	35
Гнатюк В.О.	48
Сидоренко І.К.	49
Мельничук О.І.	46

Примітка. \*Складено за результатами оцінювання за методом Жарика\*

Згідно з даними таблиці, найвищий рівень лідерських якостей продемонстрував Сидоренко І.К., набравши 49 балів, що свідчить про високий ступінь розвиненості таких характеристик, як стратегічне бачення, відповідальність, емоційна зрілість і здатність надихати колектив. Ненабагато поступаються йому Гнатюк В.О. (48 балів) та Ковальчук А.С. (47 балів), що також дозволяє розглядати їх як потенційних або фактичних лідерів у межах організації. Середній рівень лідерських якостей зафіксовано у Мельничука О.І. (46 балів) та Іваненка М.П. (44 бали), що свідчить про наявність достатніх навичок, які можуть бути посилені через розвиток комунікаційних та стратегічних здібностей. Найменший показник отримано у Романенка Т.Д. (35 балів), що може свідчити про потребу в підвищенні управлінських компетенцій, емоційної адаптивності або про недостатній рівень взаємодії з колективом. Це вказує на доцільність подальшого розвитку його лідерського потенціалу шляхом навчання, менторства та залучення до спільного прийняття рішень.

Загалом, за результатами аналізу можна стверджувати, що більшість керівників підприємства володіють достатнім або високим рівнем лідерських якостей, що є позитивним чинником для забезпечення ефективного управління, згуртованості колективу та реалізації стратегічних завдань організації.

Орієнтація на сервісне лідерство та залученість керівників є ключовою характеристикою управлінської моделі, яка реалізується в мережі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Такий підхід базується на ідеї, що керівник - це не лише адміністратор і наглядач, а передусім людина, яка служить своїй команді, створюючи сприятливі умови для ефективної роботи кожного працівника. У фокусі сервісного лідерства - підтримка, довіра, відкритість, розвиток потенціалу персоналу, а не авторитарне керівництво та контроль заради контролю. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» керівники мають бути не відстороненими управлінцями, а активними учасниками робочих процесів, які щоденно демонструють власним прикладом цінності підприємства, культуру обслуговування, повагу до клієнта й команди.

У реальній практиці це означає, що менеджери в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» не стоять осторонь виробничих процесів, а безпосередньо долучаються до них, особливо в пікові навантаження. Вони не бояться вийти на кухню чи в зал обслуговування, щоб допомогти колегам, і це не вважається винятковим - це стандарт. Такий стиль управління сприяє формуванню довірливих і здорових відносин між працівниками різних рівнів, стимулює ініціативність, знижує бар'єри у спілкуванні та формує відчуття причетності до спільної справи. Працівники, які бачать, що їхній керівник працює поруч, розуміє труднощі «зсередини» і готовий підтримати - мають вищий рівень мотивації та залученості.

Залученість керівників також проявляється в постійній комунікації з підлеглими. Менеджери ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» активно проводять регулярні зустрічі з персоналом, де обговорюються поточні завдання, вносяться пропозиції, аналізуються результати та плани. Це створює атмосферу відкритості, у якій кожен працівник може бути почутим. Крім того, у

підприємства функціонують різні форми внутрішнього зворотного зв'язку, що дозволяють виявляти проблемні питання в роботі команди й оперативно реагувати на них. Керівники виступають у ролі менторів, які не лише координують діяльність персоналу, а й активно навчають, консультують, підтримують особистісний і професійний розвиток працівників.

Сервісне лідерство - це також вміння надихати, формувати бачення і доносити до команди не лише інструкції, а й сенс, мету, заради якої виконується щоденна робота. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» велика увага приділяється формуванню позитивного клімату в колективі, що досягається завдяки емпатії керівника, його емоційній стабільності, вмінню слухати та приймати рішення з урахуванням людського фактору. Такий стиль управління доводить свою ефективність, адже сприяє високому рівню командної взаємодії, мінімізує конфлікти та втому від рутинної праці, забезпечує стабільну якість обслуговування.

Отже, орієнтація на сервісне лідерство та залученість керівників у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» - це не просто управлінська концепція, а щоденна практика, що формує унікальну корпоративну культуру. Саме завдяки такому підходу підприємство забезпечує стійкість персоналу, знижує плинність кадрів, підвищує клієнтську лояльність і зберігає провідні позиції на ринку навіть у періоди соціально-економічних викликів.

Систематичне оцінювання лідерських якостей менеджерів у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є важливою складовою стратегічного управління персоналом і розвитку управлінського потенціалу. У підприємства цей процес розглядається не як одноразова формальність, а як постійна і структурована діяльність, що має на меті не лише зафіксувати наявний рівень лідерських компетентностей, а й виявити потенціал для подальшого зростання та вдосконалення управлінської поведінки. Такий підхід дозволяє підприємства підтримувати високу якість менеджменту в кожному окремому ресторані мережі та забезпечувати цілісність корпоративної культури на всіх рівнях управління.

Оцінювання лідерських якостей відбувається на основі чітких критеріїв, які охоплюють як поведінкові, так і результативні аспекти діяльності менеджерів. До таких критеріїв належать вміння ефективно комунікувати з командою, здатність мотивувати співробітників, формування і підтримка позитивного мікроклімату в колективі, вміння швидко приймати рішення в умовах стресу, розв'язання конфліктних ситуацій, здатність делегувати повноваження та нести відповідальність за результати. Крім того, аналізується рівень організованості, стратегічне мислення, ініціативність та інноваційний підхід до вирішення робочих завдань.

Оцінювання здійснюється як безпосередніми керівниками менеджерів (наприклад, територіальними супервайзерами), так і через зворотний зв'язок від підлеглих, колег та клієнтів. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» активно застосовується метод 360-градусного зворотного зв'язку, що дозволяє отримати всебічне уявлення про управлінську поведінку керівника в реальному робочому середовищі. Такий підхід виключає суб'єктивізм і дає змогу побачити не лише сильні сторони менеджера, а й вразливі місця, над якими варто працювати.

За результатами оцінювання формується індивідуальний план розвитку для кожного менеджера. Він може включати додаткове навчання, участь у тренінгах з розвитку емоційного інтелекту, наставництво з боку досвідченіших колег або залучення до проектів, що дозволяють удосконалити конкретні компетентності. Така персоніфікована робота з лідерами є доказом того, що підприємство дійсно зацікавлена не лише у результаті, а й у розвитку своїх людей.

Варто підкреслити, що систематичне оцінювання у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» тісно пов'язане з процесом внутрішнього кар'єрного просування. Прозора система оцінювання створює умови для справедливого відбору кандидатів на вищі управлінські посади, а також мотивує менеджерів до постійного професійного самовдосконалення. Це формує здорову конкуренцію, підвищує рівень відповідальності, ініціативності та командної ефективності.

Таким чином, систематичне оцінювання лідерських якостей менеджерів у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» не лише підтримує високі стандарти управління, а й виступає інструментом формування сильної, гнучкої та професійної команди керівників. Завдяки цій системі підприємство вчасно реагує на управлінські виклики, знижує ризики неефективного керівництва та зберігає репутацію одного з найкращих роботодавців у галузі ресторанного бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

#### **3.1 Запропонування сучасних моделей лідерства для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»**

Удосконалення лідерства в системі управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є ключовою умовою підтримки високої ефективності роботи мережі в умовах конкуренції та динамічних змін на ринку. З огляду на результати попереднього аналізу, доцільно впровадити змішану модель лідерства, що поєднує елементи трансформаційного, коучингового, візіонерського та службового (сервісного) лідерства.

Трансформаційний стиль дозволяє формувати натхненну команду, об'єднану спільним баченням розвитку. Він є особливо ефективним у періоди змін, коли потрібна адаптація до нових реалій та активізація внутрішнього потенціалу працівників. Застосування цього стилю сприятиме створенню інноваційного клімату, що є критично важливим у сфері обслуговування.

Коучингове лідерство спрямоване на індивідуальний розвиток працівників і зміцнення їхнього потенціалу. Через наставництво, зворотний зв'язок та підтримку у прийнятті рішень ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» може посилити командну роботу та ініціативність персоналу.

Візіонерський стиль у свою чергу сприятиме формуванню довгострокових стратегій, спрямованих на стійкий розвиток. Він дозволить краще донести корпоративну місію до працівників та клієнтів, тим самим посилюючи репутацію бренду.

Сервісне лідерство, що передбачає орієнтацію лідера на підтримку та служіння команді, ідеально відповідає філософії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» як підприємства, що цінує людей і прагне до постійного вдосконалення сервісу. Такий підхід покращує емоційний клімат у колективі, зменшує рівень стресу та стимулює залученість працівників.

Рекомендації щодо вдосконалення лідерства в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»:

- Впровадження програм менторства і коучингу на рівні менеджменту середньої ланки;
- Розвиток емоційного інтелекту керівників через тренінги;
- Формування індивідуальних траєкторій розвитку для лідерів підрозділів;
- Створення внутрішнього резерву лідерів і системи наступництва;
- Використання гейміфікованих моделей навчання для розвитку лідерських компетентностей у молодих працівників.

Таким чином, застосування сучасних моделей лідерства дозволить ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» в Україні не лише зберігати конкурентні переваги, а й закласти основи для стійкого зростання та формування сильної управлінської культури в масштабах усієї організації.

Адаптація трансформаційного лідерства до операційної діяльності ресторанів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є дуже важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу та покращення атмосфери в колективах. У сучасних умовах менеджера вже недостатньо просто розподіляти завдання і стежити за їх виконанням - він має стати справжнім лідером для своєї команди, надихати людей, підтримувати їх розвиток і допомагати їм бачити в своїй роботі не лише обов'язок, а й можливість для зростання. Саме на цьому й базується ідея трансформаційного лідерства: керівник виступає не як контролер, а як наставник, мотиватор і джерело позитивних змін.

У ресторанах ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» це може проявлятися у щоденній роботі менеджера, який не тільки ставить цілі, але й чітко пояснює, навіщо вони потрібні, який загальний сенс має кожна дія для успіху ресторану. Він веде за собою команду через власний приклад: активно залучається до роботи, допомагає під час навантажень, підтримує працівників у складних ситуаціях і завжди відкритий до діалогу. Такий підхід створює довіру, знижує

бар'єри між керівником і підлеглими й формує атмосферу, де кожен відчуває себе важливою частиною команди .

Окрім натхнення і підтримки, трансформаційний лідер у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» має допомагати працівникам розкривати їхній потенціал. Це передбачає регулярне надання зворотного зв'язку, проведення бесід про кар'єрні можливості, заохочення до навчання і саморозвитку. Кожен працівник повинен бачити, що підприємство готова інвестувати у його професійне зростання, а не просто використовувати його роботу. Це дуже сильно впливає на рівень залученості та лояльності до підприємства.

Також важливо, що менеджер у стилі трансформаційного лідерства не боїться змін, а, навпаки, вміє швидко адаптувати команду до нововведень. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» часто впроваджуються нові стандарти, технології, змінюється асортимент, і саме від лідера залежить, як швидко і безболісно команда прийме ці зміни. Менеджер має не нав'язувати зміни зверху, а залучати команду до їх обговорення, пояснювати їхню важливість і створювати відчуття, що кожен працівник причетний до вдосконалення процесів.

Тому впровадження принципів трансформаційного лідерства в щоденну роботу ресторанів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» - це шлях до формування сильних, згуртованих команд, які вміють не тільки якісно працювати, а й змінюватися разом із компанією, підтримуючи її розвиток навіть у складні часи. Це дає можливість не просто тримати бізнес на плаву, а постійно піднімати планку якості обслуговування і залишатися лідером у галузі.

Впровадження сервісного лідерства у менеджменті середньої ланки ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільш важливих кроків для підвищення ефективності управління і зміцнення корпоративної культури підприємства. Сервісне лідерство - це не просто стиль керівництва, а ціла філософія взаємодії з людьми, яка ставить на перший план підтримку, розвиток і допомогу співробітникам. В основі цього підходу лежить ідея, що справжній лідер існує для того, щоб служити своїй команді, створюючи умови для її найкращого розкриття та успішної роботи. У контексті ПП «МакДональдз

Юкрейн Лтд» це особливо актуально, адже саме менеджери середньої ланки - менеджери змін, заступники директорів ресторанів - є тим мостом, який з'єднує стратегічні цілі підприємства з щоденною реальністю роботи на місцях.

Впровадження сервісного лідерства передбачає, що менеджер середньої ланки не контролює команду через жорсткі вказівки або покарання за помилки, а навпаки - активно підтримує працівників, допомагає їм долати труднощі, розвивати свої навички та відчувати свою цінність у підприємства. Менеджер стає першим, до кого можна звернутися за порадою, допомогою чи підтримкою, і ця довіра будується не за один день, а через послідовні дії, увагу до деталей і справжню зацікавленість у людях. Співробітники, які відчують, що їхня думка важлива, що їхній внесок помічають і цінують, працюють значно ефективніше, з більшим ентузіазмом і бажанням розвиватися разом із компанією.

У практиці ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» сервісне лідерство може проявлятися у багатьох формах: це і участь менеджера у тренуваннях новачків, і проведення регулярних зустрічей для обговорення проблем та ідей покращення роботи ресторану, і елементарне вміння вислухати працівника, що потрапив у складну ситуацію, запропонувати рішення або просто підтримати морально. Особливо важливо, щоб менеджери середньої ланки були прикладом поведінки, якої вимагають від команди: повага до клієнтів, готовність швидко реагувати на скарги, прагнення вирішити проблеми ще до того, як вони переростуть у конфлікти. Таким чином формується не лише дисциплінована, а й згуртована команда, де кожен співробітник відчуває себе частиною великого цілого.

Окреме місце у впровадженні сервісного лідерства займає вміння розвивати в працівниках самостійність та ініціативність. Менеджер має не лише давати вказівки, а й стимулювати підлеглих самостійно шукати рішення, пропонувати ідеї, брати відповідальність за свою роботу. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» така практика вже довела свою ефективність: ресторани, де менеджери діють за принципами сервісного лідерства, демонструють вищі показники задоволеності персоналу, нижчий рівень плинності кадрів та стабільно високі результати за стандартами обслуговування клієнтів.

Важливо розуміти, що сервісне лідерство - це не тимчасовий тренд, а довгострокова стратегія, яка вимагає системної підтримки з боку підприємства. Для її впровадження необхідні спеціальні програми навчання менеджерів середньої ланки, регулярний обмін досвідом між ресторанами, наставництво і постійний розвиток навичок емоційного інтелекту та ефективної комунікації. Лише за умови послідовної та глибокої роботи в цьому напрямі можна очікувати справжнього впливу сервісного лідерства на всю систему управління компанією.

Отже, впровадження сервісного лідерства у менеджменті середньої ланки ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є надзвичайно важливим етапом еволюції корпоративної культури, який дозволяє будувати міцні, відповідальні і натхненні команди, здатні не лише ефективно працювати сьогодні, а й розвиватися і змінюватися відповідно до вимог завтрашнього дня.

Посилення емоційно-інтелектуального підходу в управлінні командами в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із головних напрямів розвитку ефективного лідерства. Емоційний інтелект допомагає менеджерам не лише розуміти власні емоції та керувати ними, а й правильно зчитувати емоційний стан підлеглих, що особливо важливо у сфері громадського харчування, де контакт із людьми є щоденним і безпосереднім. Менеджери, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, краще справляються з конфліктами, вчасно виявляють ознаки професійного вигорання у працівників, здатні підтримати команду в умовах стресу та швидких змін.

Окрім цього, розвиток емоційного інтелекту безпосередньо впливає на корпоративну культуру закладів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Менеджери, які демонструють емпатію, вміння слухати, щиро цікавляться добробутом своєї команди, формують атмосферу довіри і відкритості. Це зменшує плинність кадрів, підвищує залученість працівників і стимулює їхню готовність вкладатися у спільний результат. Успішне управління емоціями також дозволяє менеджерам краще адаптувати свої стилі керівництва під різні ситуації - наприклад, діяти м'яко у стресових періодах або мобілізувати команду у моменти підвищеного навантаження.

Основні компоненти емоційного інтелекту та їх вплив на управління командами у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні компоненти емоційного інтелекту та їх вплив на управління командами у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

<b>Компоненти емоційного інтелекту в управлінні</b>	<b>Значення для роботи команди ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»</b>
Самоусвідомлення	Менеджер розуміє власні емоції, що дозволяє уникати імпульсивних реакцій у стресових ситуаціях.
Самоконтроль	Здатність стримувати негативні емоції допомагає підтримувати стабільний робочий ритм і позитивну атмосферу.
Мотивація	Внутрішня мотивація лідера стає джерелом натхнення для команди та підвищує рівень залученості персоналу.
Емпатія	Розуміння емоцій інших дозволяє краще вирішувати конфлікти і будувати довірливі відносини з підлеглими.
Соціальні навички	Розвинена комунікація сприяє формуванню згуртованих команд і ефективній взаємодії на всіх рівнях ресторану.

Примітка. \*Розроблено за:[25; 23]

Запропонована змішана модель лідерства для підприємства ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», що поєднує трансформаційний, коучинговий, візіонерський та сервісний підходи, відповідає сучасним викликам, з якими стикається мережа в умовах високої конкуренції та динамічного ринку. Така модель дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й створити сприятливе внутрішнє середовище, в якому працівники відчують підтримку, можливість для професійного розвитку та залученість до спільної мети.

Важливим аспектом є орієнтація на емоційний інтелект керівників, що дає змогу ефективніше налагоджувати комунікацію, уникати конфліктів та підвищувати загальний рівень задоволеності персоналу. Упровадження таких принципів управління сприятиме зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільних, мотивованих команд.

Таким чином, сучасні підходи до лідерства в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» мають ґрунтуватися не лише на досягненні операційних цілей, а й на глибшому розумінні людського потенціалу як головного ресурсу підприємства.

Це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток мережі як на національному, так і на глобальному рівнях.

### **3.2 Розробка програм розвитку лідерського потенціалу персоналу**

Створення корпоративної програми «Молодий лідер ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»» є стратегічно важливим кроком для розвитку внутрішнього кадрового потенціалу підприємства та забезпечення стабільного зростання в умовах змінного ринку праці. Така програма має на меті не лише виявлення молодих і талановитих працівників на ранніх етапах їхньої кар'єри, а й створення для них зрозумілої, структурованої траєкторії професійного розвитку всередині підприємства. Враховуючи специфіку роботи ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», де велика частина персоналу - це молоді люди без значного досвіду, запуск подібної програми дозволив би забезпечити постійний приплив нових лідерів, які глибоко розуміють корпоративні цінності й операційні процеси.

Програма «Молодий лідер ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»» може починатися з етапу попереднього відбору перспективних працівників безпосередньо в ресторанах. Кандидати можуть бути рекомендовані менеджерами на основі таких критеріїв, як відповідальність, ініціативність, комунікабельність, бажання розвиватися і брати на себе додаткові обов'язки. Відбір повинен бути максимально прозорим, щоб стимулювати працівників прагнути до покращення власних результатів та демонструвати лідерський потенціал у повсякденній роботі. Важливо також, щоб усі працівники розуміли: участь у програмі є досяжною метою для кожного, хто готовий проявити себе.

Наступним етапом програми має стати комплексне навчання, що включатиме теоретичні і практичні модулі, спрямовані на розвиток управлінських, комунікативних, організаційних та емоційно-інтелектуальних навичок. Навчальні курси повинні розкривати особливості роботи менеджера у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»: як правильно управляти командою в умовах високої динаміки, як вирішувати конфліктні ситуації, як мотивувати працівників і забезпечувати якісний клієнтський сервіс. Особливу увагу потрібно приділяти

розвитку навичок командної роботи, вмінню ставити цілі і планувати досягнення результатів через ефективну взаємодію з колективом.

Одним із важливих елементів програми має стати наставництво: кожен учасник повинен отримати наставника з числа досвідчених менеджерів середньої чи вищої ланки. Наставник допомагатиме молодому лідеру орієнтуватися в реаліях роботи, підтримуватиме у складних ситуаціях і допомагатиме будувати особистий план професійного розвитку. Така система не лише прискорить адаптацію учасників до управлінських функцій, а й сприятиме формуванню міцних горизонтальних зв'язків між різними рівнями управління.

Важливо, щоб програма «Молодий лідер ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»» передбачала реальні кар'єрні перспективи для своїх учасників. Після успішного проходження навчання і стажування працівники повинні мати можливість претендувати на посади молодших менеджерів, а надалі - поступово підніматися кар'єрною драбиною всередині підприємства. Такий підхід підвищить мотивацію, сформує серед працівників відчуття справедливості і реальної можливості для самореалізації.

Таким чином, створення програми «Молодий лідер ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»» дозволить підприємства інвестувати у розвиток своїх власних кадрів, зміцнити управлінську спроможність ресторанів на місцях, знизити плинність працівників і закласти міцний фундамент для сталого розвитку організації в майбутньому. Це стане не просто ще одним HR-проектом, а справжньою школою лідерства, яка відповідатиме сучасним вимогам до корпоративного управління у сфері громадського харчування.

Розробка модульних тренінгів для розвитку ключових лідерських компетенцій у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» має стати одним із основних напрямів підготовки ефективних менеджерів усіх рівнів. Модульний формат передбачає розбиття навчання на окремі теми, кожна з яких присвячена розвитку конкретної навички або групи навичок, важливих для сучасного лідера. Такий підхід дозволяє не лише гнучко налаштовувати програми під потреби конкретної

аудиторії, а й поступово формувати цілісну систему компетенцій у кожного учасника.

У межах ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» особливу увагу потрібно приділити практичному навчанню, орієнтованому на реальні робочі ситуації. Модулі повинні бути інтерактивними і включати вправи на розвиток командної взаємодії, симуляції вирішення конфліктів, тренування навичок ухвалення рішень у стресових умовах. Важливо також, щоб у процесі навчання майбутні лідери отримували постійний зворотний зв'язок як від тренерів, так і від своїх колег, що сприятиме реальному засвоєнню матеріалу, а не тільки теоретичному знайомству з ним.

Структура модульних тренінгів для розвитку лідерських компетенцій у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Структура модульних тренінгів для розвитку лідерських компетенцій у  
ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

<b>Модуль тренінгу</b>	<b>Основна мета модуля</b>
Емоційний інтелект і управління емоціями	Навчити менеджерів розпізнавати власні емоції та емоції команди, керувати ними для збереження стабільної атмосфери.
Ефективна комунікація та зворотний зв'язок	Розвинути навички чіткої, конструктивної та підтримуючої комунікації всередині команди.
Управління змінами та адаптивність	Підготувати керівників до ефективного управління змінами, підтримки команди в періоди трансформацій.

Примітка. \*Розроблено за: [5;9]

Структура модульних тренінгів у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» спрямована на всебічний розвиток лідерських компетенцій, зокрема емоційного інтелекту, ефективної комунікації та адаптивності до змін. Це забезпечить стабільність команди, підвищення якості внутрішньої взаємодії та успішно реагувати на виклики трансформаційного періоду. Аудиторія, кількість учасників і вартість модульних тренінгів для розвитку лідерського потенціалу у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена у табл. 3.3

**Модульні тренінги для розвитку лідерського потенціалу у  
ПШ «МакДональдз Юкрейн Лтд»\***

№ з/п	Назва модуля	Цільова аудиторія	Кількість учасників (осіб)	Орієнтовна вартість одного тренінгу (грн)
1	Емоційний інтелект і управління емоціями	Менеджери середньої ланки	20	30 000
2	Ефективна комунікація та зворотний зв'язок	Керівники змін, супервайзери	25	35 000
3	Управління змінами та адаптивність	Менеджери ресторанів, регіональні менеджери	15	28 000

Примітка. \*Розроблено за: [12; 15]

Модульні програми мають бути гнучкими і доступними для працівників різного рівня підготовки, включаючи молодших менеджерів та керівників змін. Це дасть змогу побудувати довгострокову систему розвитку талантів і підготувати нове покоління лідерів, які не просто управляють процесами, а й вміють працювати з людьми, підтримувати корпоративні цінності та мотивувати команди до досягнення високих результатів.

Впровадження системи наставництва на всіх рівнях управління в ПШ «МакДональдз Юкрейн Лтд» - це не просто одна з форм навчання персоналу, а реальний шанс змінити підхід до розвитку працівників і підсилити командний дух у ресторанах. Суть наставництва полягає в тому, що кожен новий співробітник або молодший менеджер отримує підтримку більш досвідченого колеги, який не просто допомагає розібратися з обов'язками, а й супроводжує на шляху професійного становлення, навчає тонкощам роботи, пояснює корпоративні цінності та традиції підприємства.

Особливість наставництва в ПШ «МакДональдз Юкрейн Лтд» має полягати в тому, що воно охоплюватиме всіх - і нових працівників кухні, і касирів, і майбутніх керівників змін. Адже кожен етап кар'єри має свої виклики, і підтримка того, хто вже пройшов цей шлях, суттєво допомагає швидше адаптуватися і уникнути типових помилок. Молодим співробітникам наставник допомагає освоїти правила обслуговування клієнтів, розібратися в процесах ресторану, навчитися працювати в команді. Для молодих керівників

наставництво стає можливістю розвивати управлінські навички, краще розуміти, як працювати з людьми, як вирішувати конфлікти, мотивувати команду і будувати ефективну комунікацію.

Важливо, щоб ця система працювала не формально. Наставництво має стати природною частиною культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» - коли досвідчені працівники із задоволенням діляться знаннями, а молоді співробітники не бояться ставити питання і вчитися. Для цього потрібно створити чіткі правила: наприклад, визначити терміни наставництва, частоту зустрічей, теми для обговорення. Добре було б також заохочувати тих наставників, які вкладають багато зусиль у розвиток інших: преміями, подяками, внутрішніми відзнаками.

Така система дає відчутні результати. Підтримка з боку наставника допомагає новачкам швидше стати частиною команди, зменшує кількість помилок на старті, підвищує впевненість у собі. А для підприємства це означає стабільність персоналу, краще обслуговування клієнтів і готовність працівників розвиватися разом із ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Наставництво створює особливу атмосферу довіри, де кожен відчуває: у разі труднощів він не залишиться сам на сам із проблемою.

### **3.3 Зарубіжний досвід розвитку лідерства в системі управління підприємством**

Вивчення практики розвитку лідерства у підприємства Starbucks є надзвичайно цінним досвідом для будь-якої організації, яка прагне будувати сильну команду і формувати середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість. Starbucks ще на ранніх етапах свого розвитку зрозуміла, що успіх підприємства напряму залежить від того, наскільки мотивованими, залученими і відповідальними є люди, які працюють у її закладах. Саме тому підприємство зробила ставку на культуру підтримки та особистісного розвитку працівників, що стало однією з основних конкурентних переваг бренду на глобальному ринку.

У Starbucks кожен співробітник, незалежно від посади - бариста, касир, менеджер чи працівник складу - сприймається як важлива частина спільної справи. Підприємство свідомо будує середовище, де кожен має можливість проявити ініціативу, висловити свої ідеї, запропонувати покращення і відчутти, що його внесок має вагу. Працівникам надається не лише технічне навчання з виконання своїх обов'язків, а й підтримка в розвитку особистісних якостей, таких як лідерство, емоційний інтелект, уміння працювати в команді. У Starbucks розуміють, що лідерами стають не лише ті, хто формально займає керівні посади, а й ті, хто щодня своїм прикладом надихає інших працювати краще.

Одним із головних принципів корпоративної культури Starbucks є довіра до працівників. Їм надається автономія у вирішенні багатьох питань, що стимулює розвиток відповідальності і навичок самостійного прийняття рішень. Кожен працівник має можливість пропонувати нові ідеї щодо покращення сервісу, участі у громадських проєктах або оптимізації внутрішніх процесів. Такий підхід розвиває ініціативність і дозволяє виявити потенційних лідерів на всіх рівнях організації.

Особливу увагу Starbucks приділяє також створенню культури наставництва. Новачки отримують підтримку з боку досвідченіших колег, а кожен менеджер ресторану або кав'ярні виступає не лише як адміністратор, а як ментор для своєї команди. Регулярні тренінги, програми внутрішнього розвитку, можливості кар'єрного зростання - все це допомагає працівникам не лише краще виконувати свою роботу сьогодні, але й бачити перспективи на майбутнє, що мотивує залишатися в підприємства надовго.

Вивчаючи досвід Starbucks, можна зробити важливі висновки для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Інтеграція елементів культури підтримки, розвитку особистісних компетенцій, довіри до працівників і створення можливостей для прояву лідерства на будь-якому етапі кар'єри може суттєво підвищити рівень залученості персоналу, покращити якість обслуговування клієнтів і зміцнити загальну конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід дозволяє формувати не просто виконавців, а свідомих, мотивованих

співробітників, які прагнуть розвиватися разом із брендом і роблять це щиро і відповідально.

Досвід Google у розвитку лідерських програм є прикладом того, як безперервне навчання може стати не просто доповненням до роботи керівника, а ключовою частиною культури підприємства. У Google з самого початку ставили собі завдання не просто навчати людей керувати процесами, а виховувати справжніх наставників для команд, які б могли надихати інших, розкривати потенціал своїх колег і підтримувати атмосферу постійного розвитку та інновацій. У підприємства розуміють, що в сучасному мінливому світі керівник не може залишатися лише адміністратором - він має бути гнучким лідером, готовим навчатися сам і водночас допомагати зростати тим, хто поруч.

Програми безперервного навчання в Google побудовані таким чином, щоб керівники постійно розвивали як технічні навички управління проектами, так і особистісні якості: емоційну стійкість, адаптивність, навички побудови довірливих відносин у команді. Особлива увага приділяється розвитку навичок активного слухання, розуміння мотивації працівників, вмінню вести відкритий і чесний діалог. Такий підхід дозволяє керівникам краще бачити сильні сторони своїх колег і допомагати їм розвиватися не формально, а справді осмислено й цілеспрямовано.

Важливо, що в Google навчання керівників не є одноразовою акцією на початку кар'єри, а супроводжує їх протягом усього професійного шляху. Регулярні тренінги, коучингові сесії, обміни досвідом між командами, спеціальні внутрішні програми розвитку лідерства - усе це дозволяє зберігати живий інтерес до своєї ролі, не втрачати енергії та ідеалів навіть через багато років роботи. Лідерів у підприємства навчають мислити гнучко, швидко реагувати на зміни, підтримувати атмосферу довіри й стимулювати ініціативність у колективах.

Такий підхід може бути надзвичайно корисним для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Якщо перейняти цю модель, можна побудувати систему, де кожен менеджер буде не просто виконавцем завдань, а людиною, яка бачить у своїй роботі глибший сенс - допомагати іншим рости, надихати команду, створювати

простір для ідей і розвитку. Це дозволить зберігати високу залученість працівників, навіть у рутинних і динамічних умовах ресторанного бізнесу, і водночас підтримувати постійну готовність до змін, що є особливо важливим для підприємства, яка працює в умовах жорсткої конкуренції та високих очікувань клієнтів.

Запозичення досвіду Google щодо безперервного навчання лідерів може стати для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» важливим кроком на шляху до формування сильної управлінської культури, де керівники не тільки управляють, а й ведуть за собою, допомагаючи своїм командам розкривати найкраще в собі. Саме такі лідери здатні підтримувати довгострокову інноваційність і сталий успіх підприємства.

Стратегія розвитку лідерства у McKinsey & Company вже багато років вважається однією з найефективніших у світі, і її досвід особливо важливий у контексті сучасних викликів. У McKinsey добре розуміють, що традиційних навичок менеджменту більше недостатньо для успішного керування командами в умовах високої конкуренції, постійних змін і невизначеності. Тому ключовим акцентом у підготовці лідерів підприємство робить розвиток навичок адаптації, гнучкості мислення та здатності приймати рішення в ситуаціях, коли немає очевидних відповідей або готових сценаріїв дій.

У McKinsey лідерів навчають бачити зміни не як загрозу, а як можливість. Це означає, що кожен керівник має вміти швидко орієнтуватися в нових умовах, швидко оцінювати ризики і можливості, не зациклюватися на минулих схемах роботи, а готувати команду до нових викликів і залучати її до пошуку нестандартних рішень. Велике значення надається розвитку навичок стратегічного бачення в умовах нестабільності: уміння бачити кілька кроків уперед навіть тоді, коли ситуація змінюється щотижня чи щодня, і вести команду через невідоме з впевненістю та рішучістю.

Особливістю підходу McKinsey є також те, що навички гнучкості та адаптивності не вважаються окремими компетенціями, а інтегруються в усі навчальні програми для керівників. Лідерів навчають не боятися змін, а

створювати їх самостійно, розвивати у своїх командах культуру постійного навчання, відкритості до експериментів та готовності швидко змінювати стратегію у відповідь на нові обставини. Важливу роль тут відіграє також вміння будувати довіру в команді, адже саме в атмосфері довіри люди готові швидше адаптуватися до змін і брати на себе відповідальність за результат.

У світовій практиці досвід McKinsey показує, що в умовах високої невизначеності вирішальну роль відіграють не найкращі планувальники або адміністратори, а ті лідери, які вміють залишатися зібраними у складних обставинах, ухвалювати рішення навіть без повної інформації і водночас зберігати натхнення і мотивацію в своїх командах. Саме такі лідери здатні не просто витримати тиск змін, а й використати їх для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Досвід McKinsey може бути надзвичайно корисним для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», особливо в період швидких змін у споживчих настроях, технологіях та ринкових умовах. Інтеграція підходу до розвитку гнучкості та адаптивності у підготовку менеджерів допоможе підприємству формувати керівників нового покоління - здатних не просто реагувати на виклики, а випереджати їх, змінювати правила гри та вести за собою команди в майбутнє. Це дозволить ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» не лише підтримувати свою стабільність, а й залишатися серед лідерів галузі в будь-яких умовах.

## ВИСНОВКИ

1. Розкрито стилі, функції та значення лідерства в умовах трансформацій сучасного бізнесу. Показано, що ефективне лідерство базується не лише на формальних управлінських повноваженнях, а й на особистому авторитеті, довірі, емоційному інтелекті та вмінні адаптуватися до викликів середовища. Теоретичні засади лідерства доповнено характеристикою класичних і сучасних теорій, серед яких особливу увагу привертають трансформаційна, ситуаційна та коучингова моделі, що знаходять практичне втілення в провідних міжнародних підприємствах

2. Доведено, що лідерство є ключовим компонентом ефективної системи управління, який забезпечує координацію між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями управління. Лідер у сучасному підприємстві не лише формально керує, а й виконує роль провідника змін, носія цінностей і моделі поведінки. Визначено, що лідерство дозволяє ефективно інтегрувати підсистеми менеджменту, забезпечити адаптивність до ринку, підвищити згуртованість колективу та ініціативність працівників.

3. Проаналізовано основні теорії лідерства (теорія рис, поведінкова, ситуаційна, трансформаційна) та стилі (авторитарний, демократичний, ліберальний, коучинговий, харизматичний тощо). Встановлено, що ефективність лідерства визначається здатністю керівника адаптувати стиль до ситуації та контексту взаємодії. Особливо цінним визнано трансформаційне лідерство, яке забезпечує натхнення, інноваційність та зростання потенціалу працівників. Підтверджено важливість розвитку сервісного та коучингового стилів у сучасних умовах.

4. Здійснено аналіз підприємства ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», яке функціонує в Україні як приклад впровадження глобальних управлінських стандартів. Встановлено, що компанія вирізняється стабільністю, чіткою організаційною структурою, багаторівневою системою контролю якості та активним впровадженням цифрових технологій. Особливу увагу приділено

розвитку персоналу, франчайзингу, соціальної відповідальності та локалізації управлінських рішень.

5. Запропоновано впровадження внутрішніх програм розвитку лідерського потенціалу, включаючи систему наставництва, емоційного коучингу, підготовку резерву керівників, застосування елементів сервісного та трансформаційного лідерства. Також, з'ясовано, що система управління персоналом McDonald's є багатокомпонентною і охоплює всі етапи життєвого циклу працівника - від рекрутингу до навчання, оцінювання, кар'єрного зростання. Компанія використовує внутрішні корпоративні стандарти, що забезпечують високу ефективність і зниження плинності кадрів. Аналіз свідчить про наявність сильної корпоративної культури, орієнтації на розвиток лідерських якостей працівників усіх рівнів.

6. Проведено оцінювання проявів лідерства в McDonald's на основі аналізу внутрішніх процесів та взаємодії персоналу. Виявлено, що домінують демократичні, коучингові та трансформаційні стилі лідерства. Встановлено, що лідерство реалізується не лише на рівні топ-менеджменту, а й серед лінійного персоналу через систему наставництва, зворотного зв'язку, щоденного управління. Такий підхід забезпечує сталий розвиток і високу адаптивність організації.

7. На основі виявлених проблем та перспектив розвитку запропоновано застосування сучасних моделей лідерства: трансформаційного (орієнтованого на зміни та інновації), сервісного (орієнтованого на підтримку персоналу), та візіонерського (спрямованого на стратегічне бачення). Запропоновані моделі враховують потреби українського ринку праці, психологічні особливості працівників та завдання довгострокового розвитку.

8. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства. До них належать: коучинг, менторинг, ротація кадрів, програми навчання з емоційного інтелекту, створення кадрового резерву. Особлива увага приділяється формуванню внутрішньої культури довіри, відкритості, відповідальності та ініціативності. Запропоновані програми

здатні забезпечити безперервність управлінської спадковості та зменшення залежності від зовнішнього рекрутингу.

9. Проаналізовано міжнародні підходи до формування лідерства в таких країнах, як США, Велика Британія, Японія. Встановлено, що в цих країнах лідерство розглядається як стратегічна функція, яка розвивається системно через корпоративні університети, тренінгові центри, програми *succession planning*. Основними акцентами є розвиток емоційної стійкості, інноваційного мислення, корпоративної відповідальності. Рекомендовано адаптувати ці практики до вітчизняного середовища через локальні навчальні ініціативи та управлінські проєкти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барна О. Л. Напрями інституціоналізації лідерства в управлінні персоналом. *Туризм: наука та освіта*. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/barna5.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/barna5.htm) (дата звернення 29.04.2025)
2. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Педагогічні науки*. 2022. № 102. С. 30–34.
3. Буняк Н. М., Кацапова А., Крупський О. Ефективність лідерства в організаціях. *ResearchGate*. 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/380131106\\_Efektivnist\\_liderstva\\_v\\_organizaciah](https://www.researchgate.net/publication/380131106_Efektivnist_liderstva_v_organizaciah) (дата звернення 30.04.2025)
4. Волківська Д. А. Лідерство: сутність та основні теорії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2014. № 1(5). С. 66–69.
5. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 15.04.2025)
6. Гриньова М. В. Лідерство як соціально-психологічний феномен. *Вісник НПУ ім. М. П. Драгоманова*. 2020. № 38. С. 56–61.
7. Динаміка відкриття ресторанів та кількість працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» : *KyivIndependent* URL: <https://kyivindependent.com> (дата звернення 29.04.2025)
8. Динаміка мережі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2021–2023 роки : *Youcontrol*. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення 24.04.2025)
9. Дмитрик Ю. В. Теоретичні засади лідерства в системі управління бізнесом. *Фаховий збірник ХДУ*. 2021. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/14661> (дата звернення 19.04.2025)
10. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 29.04.2025)

11. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення 18.04.2025)

12. Інтерфакс-Україна: McDonald's в Україні планує відкрити 6 нових ресторанів у 2024 році : *Interfax*. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/100772/> (дата звернення 19.04.2025)

13. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *ResearchGate*. 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357427222\\_ПОНЯТТЯ\\_ЛІДЕРСТВА\\_У\\_ВОЄННО-НАУКОВИХ\\_ДОСЛІДЖЕННЯХ](https://www.researchgate.net/publication/357427222_ПОНЯТТЯ_ЛІДЕРСТВА_У_ВОЄННО-НАУКОВИХ_ДОСЛІДЖЕННЯХ) (дата звернення 29.04.2025)

14. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП*. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95.

15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.04.2025)

16. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 89–99.

17. Навчання та розвиток лідерства в організаціях – результати дослідження : *Budni*. URL: <https://budni.robota.ua/hr/navchannya-ta-rozvitok-liderstva-v-organizatsiyah-rezultati-doslidzhennya> (дата звернення 29.04.2025)

18. Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» : *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/23744453> (дата звернення 29.04.2025)

19. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» : *Youcontrol*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/23744453/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23744453/) (дата звернення 29.04.2025)

20. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» в Україні: Фінансовий звіт 2023 : *Odessa Journal*. URL: <https://odessa-journal.com/mcdonalds-in-ukraine-plans-to-open-6-new-restaurants-in-2024> (дата звернення 24.04.2025)

21. Поняття лідерства та керівництва : *Osvita.ua*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (дата звернення 29.04.2025)

22. Прилепа Н., Щербакова А. С. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник ХНУ*. 2021. № 39. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf>
23. Річна виручка та чистий прибуток у 2023 році : *Twitter*. URL: <https://twitter.com/shareUPotential/status/1767074212357804427> (дата звернення 24.04.2025)
24. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні. *Наукові вісті ДУІТ*. 2021. № 8. С. 68–72.
25. Теорії дослідження лідерства та керівництва : *Qui*. URL: <https://www.qui.help/blog/teoriyi-doslidzhennya-liderstva-ta-kerivnitstvaqui.help> (дата звернення 28.04.2025)
26. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682>
27. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові праці Острозької академії. Серія «Психологія»*. 2019. № 8. С. 103–110.
28. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383.
29. Manager Development: *Google Re:Work. Guide*. URL: <https://rework.withgoogle.com/subjects/managers/> (дата звернення 24.04.2025)
30. Groysberg B., Slind M. Leadership Is a Conversation. *Harvard Business Review*. 2012. URL: <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation> (дата звернення 27.04.2025)
31. Harvard Business Review. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. 2016. URL: <https://hbr.org/2016/11/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team> (дата звернення 26.04.2025)
32. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» в Україні: інформація про персонал: *McDONALDS* URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html> (дата звернення 21.04.2025)

33. McDonald's Corporation. Annual Investor Report : *McDONALDS*. URL: <https://corporate.mcdonalds.com> (дата звернення 23.04.2025)
34. McDonald's Corporation. Restaurants by Market : *McDONALDS*. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Restaurants%20by%20Market%202023.pdf> (дата звернення 22.04.2025)
35. McKinsey & Company. Developing agile leaders for uncertain times : *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/developing-agile-leaders-for-uncertain-times> (дата звернення 25.04.2025)
36. McKinsey & Company. Leadership development in the age of the “always-on” workplace : *McKinsey*. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-development-in-the-age-of-the-always-on-workplace> (дата звернення 26.04.2025)
37. McKinsey & Company. The State of Organizations : Ten shifts transforming organizations : *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення 27.04.2025)
38. Schultz H. Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul. New York: Rodale Books, 2011. 384 p.
39. Starbucks Stories. Leadership Development Programs at Starbucks Coffee Company. URL: <https://stories.starbucks.com/stories/2022/leadership-development-at-starbucks/> (дата звернення 29.04.2025)
40. Young M. Leadership in the 21st Century: Lessons from Starbucks, Google and McKinsey. *Forbes*. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2022/04/19/leadership-in-the-21st-century-lessons-from-starbucks-google-and-mckinsey/> (дата звернення 27.04.2025)