

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Побудова комунікаційного процесу в організації

Виконала: здобувач вищої освіти групи

М24-1м спеціальності 073 «Менеджмент»

Сергієнко О. В.

Керівник: д.е.н., професор кафедри ЗЕД

Петруня Ю. Є.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Сергієнко О. В. Побудова комунікаційного процесу в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є аналіз побудови комунікаційного процесу в організації «МакДональдз» та розробка рекомендацій і заходів щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності комунікації персоналу та організації. У роботі розглянуто особливості побудови комунікаційного процесу в організації та його значення для ефективної діяльності підприємства. У теоретичній частині висвітлено поняття комунікації, основні елементи та етапи комунікаційного процесу, а також його роль у формуванні корпоративної культури. За результатами дослідження запропоновано шляхи удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві, зокрема з використанням сучасних цифрових інструментів та розвитку зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємств сфери ресторанного бізнесу.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена з 76 сторінок, містить 7 таблиць, 4 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 34 найменувань.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний процес, управління, підприємство, корпоративна культура.

ABSTRACT

Serhienko O. V. Development of the communication process in an organization

Master's qualification thesis for obtaining the degree of Master in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the thesis is to analyze the process of building communication within the organization "McDonald's" and to develop recommendations and measures for its improvement in order to increase the effectiveness of communication among personnel and within the organization. The paper examines the specifics of building a communication process in an organization and its significance for the effective operation of an enterprise. The theoretical part highlights the concept of communication, the main elements and stages of the communication process, as well as its role in shaping corporate culture. Based on the results of the study, ways to improve the communication process at the enterprise are proposed, in particular through the use of modern digital tools and the development of feedback between management and employees. The proposed recommendations can be applied in the practical activities of enterprises in the restaurant business sector.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The thesis is presented on 68 pages and contains 7 tables and 4 figures. The list of bibliographic references includes 34 sources.

Keywords: communication, communication process, management, enterprise, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1.Сутність та зміст поняття «комунікація» в управлінні організацією	7
1.2.Елементи та етапи комунікаційного процесу.....	13
1.3.Роль комунікацій у формуванні корпоративної культури організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	24
2.1. Аналіз організаційної структури підприємства	24
2.2.Аналіз результатів діяльності підприємства	28
2.3. Аналіз побудови комунікаційного процесу на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	48
3.1. Розробка заходів удосконалення побудови комунікаційного процесу в організації.....	48
3.2. Використання цифрових технологій у комунікаційному процесі	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У більшості сучасних науково-практичних публікацій, що стосуються аналізу внутрішньої комунікації, дослідники акцентують увагу на конкретних сферах її використання. Тому комунікація, як правило, розглядається як інструмент та аналізується з погляду його застосування у внутрішньому маркетингу, кадровому маркетингу, внутрішніх зв'язках із громадськістю та управлінні організаційними комунікаціями. Однак дедалі більше число авторів сприймають внутрішню комунікацію як важливий, складний і незалежний процес, який включає безліч сфер впливу і вирішує цілий ряд завдань. Однією з основних характеристик комунікації є цілеспрямованість. В силу цього, організаційна комунікація повинна мати чітко визначений набір цілей, що реалізуються за допомогою комунікаційних процесів, які здійснюються всередині організації.

Враховуючи поточні організаційні зміни у нестабільному глобальному економічному контексті, оптимальним є налаштування процесу комунікації з акцентом на зворотний зв'язок від співробітників керівництва, щоб організації могли впоратися із зовнішніми змінами.

Питанням організації ефективної комунікації в організації приділено багато уваги в працях українських та зарубіжних науковців. Автори вивчали специфіку комунікацій в організації, особливості її побудови, можливості застосування окремих методів та підходів до підвищення ефективності внутрішнього інформаційного обміну. Невирішеними до кінця залишаються питання організації комунікативних процесів на підприємстві в умовах змін.

Метою роботи є аналіз побудови комунікаційного процесу в організації та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційним процесом.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та зміст поняття комунікаційного процесу в організації;
- визначити елементи та етапи комунікаційного процесу;

- розглянути роль комунікацій у формуванні корпоративної культури організацією;

- здійснити аналіз організаційної структури підприємства;

- провести аналіз ринкових результатів діяльності підприємства;

- провести аналіз побудови комунікаційного процесу підприємства;

- розробити заходи з удосконалення побудови та управління комунікаційним процесом підприємства;

- запропонувати використання цифрових технологій в побудові та управлінні комунікаційним процесом.

Об'єктом дослідження є: система управління організацією.

Предметом дослідження є: управління комунікаційним процесом в організації.

Інформаційною базою дослідження послужили: звітність підприємства; матеріали періодичної преси; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; навчально-методична література з побудови комунікаційного процесу підприємства.

У процесі дослідження було використано такі основні методи: порівняння, графічний, економіко-математичний і інші, системний підхід – для діагностики процесу побудови комунікаційного процесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст поняття «комунікація» в управлінні організацією

Нині важко знайти єдине розуміння сутнісних характеристик комунікації. Існує значна кількість наукових підходів до визначення поняття «комунікація», і вибір конкретного трактування зазвичай залежить від завдань, які дослідник вирішує у кожній конкретній ситуації. Найуніверсальнішим можна вважати визначення, згідно з яким комунікація — це процес передавання повідомлення, що охоплює шість ключових елементів: джерело інформації, саме повідомлення, канал передавання, отримувача, а також процеси кодування й декодування. Це трактування має інформатичну основу, однак широко використовується і в інших галузях знань [9].

У сфері теорії управління комунікація розглядається як процес встановлення та підтримання зв'язків між людьми, що виникає у ході спільної діяльності. Він передбачає обмін інформацією, формування спільного бачення взаємодії, взаємне сприйняття та вплив у процесі організаційної діяльності [4]. Наприклад, організаційні комунікації можна визначити як процес створення керівниками системи, яка забезпечує поширення інформації всередині організації серед великої кількості працівників та передавання даних зовнішнім стейкхолдерам [17]. Комунікація є соціальним процесом, що відображає суспільні взаємозв'язки та виконує інтеграційну функцію [11].

До основних цілей ділової комунікації належать:

- отримання та передання інформації між учасниками ділової взаємодії;
- формування й удосконалення професійних компетенцій;
- формування ставлення людини до себе, колег та суспільства загалом;
- обмін досвідом, технологіями та практичними навичками;
- трансформація поведінкових моделей і ціннісних орієнтирів;
- здійснення психоемоційного впливу на співрозмовника.

Зазначені цілі є умовними та загалом характерними для будь-якого типу комунікації, однак ділова взаємодія вирізняється специфічними характеристиками й вимогами. Для повнішого розуміння сутності комунікацій варто розглянути структуру комунікативного процесу, який традиційно включає чотири елементи:

1. Відправник – особа, яка генерує, збирає або передає інформацію.
2. Повідомлення – інформація, закодована за допомогою певних символів.
3. Канал комунікації – засіб, через який інформація передається.
4. Одержувач – особа, що приймає та інтерпретує отримане повідомлення.

Управлінська діяльність безпосередньо залежить від якості комунікацій, оскільки інформація є ключовим інструментом менеджменту. Завдяки отриманим та переданим даним керівник планує, координує, організовує та контролює діяльність підлеглих. Більшість працівників зазначають, що однією з найцінніших характеристик ефективного керівника є його здатність уважно слухати.

Комунікаційна система в організації проявляється одночасно як через зміст інформаційних потоків, так і через систему взаємовідносин між учасниками взаємодії. Зміст забезпечує інформаційну основу функціонування, тоді як відносини відображають суб'єктивні аспекти комунікативного процесу [17]. Взаємодія реалізується та проявляється через:

- офіційні взаємовідносини, регламентовані нормативними документами;
- горизонтальний розподіл функцій;
- вертикальну ієрархію посад та відповідальності;
- систему комунікацій, яка включає вертикальні потоки (зверху вниз – розпорядження; знизу вгору – звіти) та горизонтальні – обмін інформацією між рівноправними учасниками [15].

З огляду на велику кількість різних підходів, слушним є здійснення класифікації комунікацій за такими напрямками: організаційний, технологічний, соціально-психологічний та інформаційний [9].

В управлінні підприємством виділяють такі основні види комунікацій [3]:

- формальні – офіційні повідомлення, що передаються відповідно до ієрархії, здебільшого вертикальними каналами у письмовій формі;
- неформальні – спілкування, що відбувається у невимушеному середовищі між співробітниками;
- вертикальні – інформаційні потоки знизу вгору і зверху вниз;
- горизонтальні – обмін інформацією між підрозділами для узгодження діяльності;
- міжособистісні – взаємодія між окремими людьми.

Управлінські комунікації доцільно поділяти на два основних типи: внутрішні та зовнішні, залежно від того, чи спрямовані вони всередину організації, чи на взаємодію з зовнішнім середовищем.

Внутрішні комунікації є важливою частиною управлінських процесів, адже вони забезпечують безперервний обмін інформацією між керівниками і працівниками, а також між різними підрозділами підприємства. Вони можуть бути вертикальними (від керівництва до підлеглих та у зворотному напрямку) та горизонтальними (між співробітниками одного рівня, що працюють в різних підрозділах). Ефективні внутрішні комунікації включають правильну організацію збору і передачі даних, оптимальне використання засобів інформаційних технологій, таких як корпоративні платформи, електронна пошта та чати, що дозволяють забезпечити прозорість процесів і взаємодії всередині організації.

Зовнішні комунікації включають взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, зокрема, з постачальниками, клієнтами, акціонерами, партнерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Це важливий елемент стратегічного управління підприємством, оскільки ефективні зовнішні комунікації допомагають зміцнити корпоративний імідж, побудувати довгострокові відносини з партнерами та клієнтами, а також отримати конкурентні переваги на ринку. Основними інструментами зовнішніх комунікацій є рекламні кампанії, публічні виступи, соціальні мережі, прес-релізи, а також участь у виставках і конференціях.

Сучасні організаційні комунікації мають низку характерних рис, серед яких варто виокремити такі: потребу в стратегічному, системному та комплексному підходах до побудови комунікаційної діяльності; необхідність роботи з великими масивами відкритих даних, обсяг яких значно перевищує ту інформацію, що офіційно публікується організацією; зростання вимог до достовірності, точності та оперативності повідомлень; а також розширення меж та ускладнення комунікаційних процесів [16].

Доведено, що ефективна комунікація суттєво підсилює результативність діяльності організації, оскільки:

- прискорює ключові бізнес-процеси;
- покращує взаєморозуміння між керівниками та працівниками;
- сприяє формуванню мотивації та зниженню рівня конфліктності й плинності кадрів;
- підвищує конкурентоспроможність підприємства;
- забезпечує прийняття працівниками організаційних цілей і зменшує рівень опору змінам;
- створює умови для утвердження партисипативної культури та повнішої реалізації потенціалу персоналу.

Комунікації в межах організації доцільно розглядати як явище й як процес. Як явище вони відображають сформовані норми, правила, регламенти та принципи взаємодії між людьми. У процесуальному розумінні комунікація постає як особливий вид взаємодії, що забезпечує обмін інформацією всередині організації та у взаємодії з зовнішнім середовищем, спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства та розвиток персоналу [15].

У наукових дослідженнях виокремлюють дві ключові функції комунікації:

1. Функція розвитку організації, яка може реалізовуватися на внутрішньоорганізаційному, регіональному, національному та міжнародному рівнях.
2. Функція розвитку персоналу, що передбачає вплив комунікації на професійне зростання, формування компетентностей та особистісну

самореалізацію працівників. Вона проявляється на внутрішньоособистісному та міжособистісному рівнях.

Організаційні комунікації виконують також роль важливого управлінського інструмента, оскільки забезпечують формування корпоративної культури, управлінських стратегій, норм поведінки та загальної логіки взаємодії в колективі.

На різних рівнях організаційної структури комунікація сприяє формуванню комунікативного потенціалу як кожного окремого співробітника, так і організації загалом. Оскільки комунікації відіграють фундаментальну роль у діяльності підприємства, вони потребують цілеспрямованого управління. Під управлінням організаційними комунікаціями розуміють систему безперервних управлінських дій, спрямованих на регулювання внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків та інших форм взаємодії, з метою задоволення комунікаційних потреб та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства [15].

Управління комунікаційними процесами ґрунтується на таких принципах:

- орієнтації на стратегічні цілі організації;
- узгодженості методів та інструментів управління на різних рівнях організаційного розвитку;
- взаємопов'язаності внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- визначенні сфер управлінського впливу;
- безперервності комунікаційної діяльності та наявності зворотного зв'язку.

Рівні комунікацій умовно поділяються на кілька основних категорій (далі текст може продовжуватися відповідно до структури вашого розділу).

1. Міжособистісний рівень – комунікація між двома чи більше особами з можливістю взаємного впливу, що включає нетворкінг і взаємодію з метою розширення контактів та досягнення особистих і бізнес-цілей. У нетворкінгу важливо робити перший крок, підтримувати контакти та створювати атмосферу довіри.

2. Організаційний рівень – комунікації всередині та зовні організації, поділяються на вертикальні (керівник-підлеглий) та горизонтальні (між співробітниками одного рівня). Вони включають обмін інформацією, роз'яснення завдань і координацію дій. Оптимальний обмін досягається при використанні кількох каналів одночасно.

3. Суспільний рівень – комунікація між особою і великою аудиторією, наприклад, публічний виступ. Важливо враховувати культурні особливості та невербальні сигнали аудиторії.

4. Масовий рівень – забезпечується засобами масової інформації і спрямований на великі аудиторії. Масова комунікація є регулярною, багатоканальною та має соціальне значення. Вона може бути інформаційною, рекламною, розважальною.

5. Інтерактивний рівень – заснований на комп'ютерних технологіях і дозволяє миттєвий обмін повідомленнями з зворотним зв'язком у режимі реального часу, що підходить для маркетингових комунікацій та персоналізованої взаємодії з аудиторією

На основі наведених характеристик можливе формування наступних комунікаційних стилів у формуванні комунікацій [3]:

ізоляція (мінімізація комунікаційних процесів, максимальна закритість, відсутність зворотнього зв'язку);

відкриття (має місце за високого ступеня відкритості та низького ступеня адекватності зворотного зв'язку);

взаємодія (при досить високій відкритості велика увага приділяється впливу партнера, оцінці його дій; стиль є найкращим);

захист (передбачає відсутність власної ініціативи; процес комунікації відбувається у результаті реакції у відповідь на спонукальні стимули);

компроміс (відкритість проявляється лише в тому випадку і тією мірою, якою це роблять партнери).

Результати проведеного аналізу свідчать, що розуміння змісту комунікації в системі управління підприємствами та організаціями має певні особливості

залежно від їх діяльності та підходу, що використовується до аналізу. По-перше, слід відзначити, що здійснення комунікаційного процесу та його ефективність залежать від обраного виду комунікації керівництва з підлеглими та в цілому – від правильності вибудовування та підтримки зв'язків з ієрархії підпорядкувань на підприємстві.

По-друге, будь-які комунікації спрямовані на інформування, переконання, стимулювання виконання поставлених завдань перед працівниками з правильним формуванням іміджу компанії та налагоджуванням тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, що створює сприятливі умови для адаптації організації до умов сьогодення. Тепер комунікації, які завжди сприймалися переважно як інструмент залучення покупців, стають визначальним фактором функціонування та загалом виживання організацій.

Таким чином, менеджерам на підприємствах слід більш зважено підходити до розуміння процесу комунікації, адже це забезпечить формування внутрішнього мікроклімату в колективі, успішну взаємодію як усередині організації, так і зовні, та, зрештою, – зростання ефективності управлінського процесу

1.2.Елементи та етапи комунікаційного процесу

В управлінні людськими ресурсами (HRM) HR-комунікація складається з двох основних цілей:

Вибудовує зв'язок із співробітниками, впливаючи на їхнє розуміння корпоративної культури за допомогою різних засобів, таких як виступи керівництва про цінності компанії або блоги, написані керівництвом про те, як досягти успіху на конкретних посадах.

Забезпечити дотримання політики на робочому місці щодо фізичних перерв для благополуччя співробітників, а також підвищити поінформованість

про нові заходи безпеки, які застосовуються на території кампуса після того, як відбулася значна подія.

В останні роки Фалькхаймер та ін. виявили, що ролі фахівців з комунікацій трансформувалися з тактичних ролей виконавців та виробників комунікацій у більш стратегічні ролі консультантів та осіб, які надають підтримку бізнесу. Замість того, щоб розробляти комунікаційні повідомлення, писати прес-релізи чи взаємодіяти із зовнішніми зацікавленими сторонами, фахівці з комунікацій допомагають співробітникам виконувати ці функції. Відповідно до цієї тенденції, у цій статті пропонується, щоб співробітники все частіше (тактично) виконували комунікаційні ролі, які раніше виконували фахівці з комунікацій. Наприклад, хоча управління проблемами розроблялося в контексті досліджень у галузі зв'язків з громадськістю і завжди вважалося обов'язком фахівців з комунікацій та зв'язків з громадськістю, тепер соціальні мережі дозволяють усім співробітникам брати участь в обговореннях професійних та суспільних питань. Хоча вчені визнають, що існують «нові вимоги до комунікації, практик і навичок співробітників — не тільки по відношенню до їх керівника, а й по відношенню до їх роботодавця як до посла», дотепер дуже мало активні комунікаційні ролі, які співробітники грають на робочому місці, і те, як вони таким чином безпосередньо чи опосередковано роблять внесок у стратегічну комунікацію організації.

Комунікації в організації реалізують такі функції:

Інформативна функція – передача істинних чи хибних відомостей, грає певну роль процесі прийняття рішень, оскільки дозволяє надавати необхідну інформацію для прийняття рішень, для ідентифікації та оцінки альтернативних рішень;

Мотиваційна функція спонукає працівників до виконання та покращення роботи, використовуючи управління поведінкою, переконання, навіювання, прохання, накази тощо;

Контрольна функція – відстеження поведінки працівників різними способами на основі ієрархії та формальної супідрядності;

Експресивна функція сприяє емоційному виразу почуттів, переживань, ставлення до того, що відбувається, і дозволяє задовольняти соціальні потреби [4].

Найважливішою у цьому аспекті виступає контрольна функція. Саме вона надає ключову роль процесі управління. Інформація в сучасному світі є необхідним та важливим інструментом управління, і часом її своєчасна наявність визначає успішність організації будь-якої сфери діяльності. Виробляючи аналіз отриманої інформації та надалі передаючи її, сучасний менеджер планує діяльність підприємства, організує та контролює роботу своїх підлеглих. Найбільш важливими якостями для сучасного керівника є вміння вислуховувати підлеглих та своєчасно приймати правильні рішення[3].

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між людьми, спрямований на передачу та зрозуміння важливої інформації. Якщо взаємне розуміння не відбувається, то комунікація не вдається, що підкреслює активну роль обох сторін у цьому процесі.

Комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації, у свою чергу, являє собою обмін інформацією між співробітником та підприємством (адміністрацією), підприємством та суб'єктом зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Це і робота з документами, організація і проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможна уявити сучасний бізнес і те, що виступає основою його ефективного функціонування. Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отримуваної інформації залежить дія адресаті. Тому ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу - відправника, посередників, адресата [1]. Детально розглянемо основні етапи цього процесу:

1. Відправник: Це початкова точка комунікації. Відправник – людина або група, яка формує ідею або збирає інформацію для передачі. Він має подбати про

зрозумілість повідомлення, яке передаватиме, оскільки саме від якості кодування залежить точність сприйняття. Важливо, щоб відправник уявляв собі процес комунікації з погляду отримувача, використовуючи зрозумілі символи та засоби спілкування, які підвищують ймовірність розуміння.

2. Кодування: Відправник кодує свою ідею у символи, перетворюючи її на зрозуміле повідомлення. Це можуть бути слова, інтонації, невербальні знаки (жести, міміка), зображення чи звуки. Процес кодування важливий, тому що правильно підібрані символи допоможуть отримувачу краще зрозуміти сенс повідомлення. Наприклад, у бізнес-контексті точне формулювання та використання професійної термінології роблять повідомлення зрозумілішим для аудиторії.

3. Повідомлення: Це закодована ідея або зміст, які передають інформацію. Повідомлення може містити вербальні (мовні) та невербальні (жести, рухи, міміка) символи. Прості повідомлення, такі як дорожні знаки, мають зрозуміле і пряме значення, тоді як складні – потребують точності та уваги до деталей. Повідомлення повинно бути адаптоване під знання, інтереси й культурні особливості отримувача.

4. Канал передачі: Це засоби, за допомогою яких повідомлення надсилається відправником до отримувача. Канали можуть бути усними (розмова, телефонний дзвінок) або письмовими (електронна пошта, друковані матеріали). Вибір каналу залежить від цілей комунікації. Усний канал дає можливість отримати зворотний зв'язок майже миттєво, а письмовий канал краще підходить для документування чи надання детальних інструкцій. Інколи комунікація є багатоканальною — наприклад, під час презентації, де одночасно використовують і візуальні, і усні засоби.

5. Декодування: Це процес, коли отримувач розшифровує отримане повідомлення та інтерпретує його значення. У цьому процесі велике значення має те, наскільки точно кодування відправника відповідає розумінню отримувача. Невідповідність у знаннях, досвіді або культурних контекстах може призвести до неправильного тлумачення повідомлення.

6. Отримувач: Це той, хто отримує і декодує повідомлення. Важливо, щоб отримувач мав відповідну підготовку чи знання, що допоможуть йому зрозуміти зміст повідомлення. Наприклад, технічна інформація потребує розуміння специфічних термінів, і для передачі такої інформації вибирають підготовлену аудиторію.

7. Зворотний зв'язок: Це реакція отримувача на отримане повідомлення, яка повертається відправнику. Відгук є надзвичайно важливим для завершення комунікаційного циклу, оскільки дозволяє відправнику оцінити, наскільки ефективно була сприйнята інформація. Зворотний зв'язок може бути вербальним (відповідь) або невербальним (жест, вираз обличчя). У професійному контексті зворотний зв'язок, як-от метод «360-градусної оцінки», дозволяє працівникам зрозуміти, як їх робота сприймається іншими.

8. Шум: Це зовнішні або внутрішні фактори, які заважають комунікації та спотворюють зміст повідомлення. Шумом можуть бути фізичні фактори (галас у приміщенні), психологічні бар'єри (упередження, різні культурні коди) чи навіть технічні перешкоди (поганий зв'язок). Для мінімізації шуму відправник і отримувач мають прагнути до чіткого формулювання повідомлень, повторення основних тез та перевірки розуміння.

Ці елементи комунікаційного процесу взаємопов'язані і впливають на його ефективність. Від чіткого кодування та правильного вибору каналу до своєчасного отримання зворотного зв'язку — усі складові необхідні для досягнення успішної комунікації та взаєморозуміння.

1.3. Роль комунікацій у формуванні корпоративної культури організації

Один із найважливіших способів ефективного використання каналів комунікації – це чітке формулювання цінностей та місії компанії керівництвом. Коли керівні принципи чітко сформульовані, співробітники об'єднуються задля

досягнення спільної мети. Регулярне внутрішнє спілкування сприяє зміцненню цих цінностей. Крім того, неформальна взаємодія, в рамках якої співробітники отримують можливість налагодити зв'язки та зруйнувати «стіни», сприяє обміну знаннями та взаємному співпереживанню.

Будь то успіхи, невдачі чи труднощі, коли керівники компанії заохочують відкритий діалог та різноманітність точок зору, це створює середовище, де процвітають прозорість та довіру. Демонструючи відповідальність за допомогою регулярних корпоративних оновлень та нарад, а також чітких процесів прийняття рішень, керівники можуть створити відчуття безпеки та психологічної захищеності, в якій співробітники можуть вільно ділитися ідеями та проблемами.

Двостороння комунікація забезпечує відкритий обмін відгуками не лише між керівниками та співробітниками, а й між вищими та іншими командами. Керівництво компанії має бути відкрито для спілкування та сприяти постійному вдосконаленню, враховуючи нові ідеї та думки. Це сприяє формуванню культури співробітництва та інновацій.

Компанія повинна враховувати можливості комунікації, що виходять за рамки усного та письмового мовлення. Заохочуйте активне слухання та позитивну мову тіла, а також розвивайте почуття приналежності. Проводьте заходи щодо командоутворення, громадські заходи та програми заохочення, які зміцнюють відносини та створюють почуття спільності.

Ефективність системи управління комунікаціями визначається сукупним результатом, що включає економічний, соціальний, управлінський, інноваційний і координаційний ефекти, які формуються внаслідок реалізації заходів відповідно до обраної комунікаційної стратегії [9]. Управління організаційними комунікаціями передбачає досягнення високої економічної та соціальної віддачі від упроваджених комунікаційних рішень і орієнтується на реалізацію довгострокових завдань розвитку підприємства шляхом створення оптимальних умов для ефективної взаємодії.

Сучасна практика доводить, що результативні комунікації є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств. Комунікацію розглядають як

соціально зумовлений процес передавання, отримання та інтерпретації інформації в умовах міжособистісного чи масового спілкування через різні канали та засоби.

Оцінювання ефективності комунікаційної діяльності доцільно здійснювати за сімома основними блоками [7]:

1. Структура комунікаційного простору – ступінь цілісності комунікаційної системи, швидкість руху інформації між рівнями управління, можливості контролю за інформаційними потоками.

2. Комунікаційний синергізм – взаємодоповнення комунікаційних процесів, узгодженість рішень, сформованість позитивного комунікаційного клімату, інтеграція внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики.

3. Якість комунікацій – достовірність і повнота інформації, якість письмових повідомлень, результативність окремих комунікаційних заходів.

4. Комунікаційні потреби – рівень забезпечення співробітників необхідною інформацією, достатність відомостей для виконання функціональних обов'язків, поінформованість про стан справ у підрозділах та організації загалом.

5. Комунікаційне забезпечення – наявність технічних інструментів комунікації, обсяги витрат на їх утримання, рівень володіння працівниками сучасними засобами комунікації, відповідність обраних каналів цілям і специфіці діяльності.

6. Комунікативна культура – наявність нормативів і стандартів комунікаційної поведінки, рівень комунікативної компетентності персоналу, практика наставництва, сформовані традиції взаємодії, задоволеність працівників рівнем комунікації в організації.

7. Зворотний зв'язок – відкритість керівництва до пропозицій працівників, рівень залучення персоналу до управлінських процесів, можливість висловлювати ідеї щодо покращення діяльності на різних управлінських рівнях, якість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

У наукових дослідженнях і практиці управління підкреслюється, що саме налагоджена та якісна комунікація є ключовою умовою формування сильної організаційної культури, підвищення залученості персоналу та загалом забезпечення успішного функціонування підприємства.

Корпоративна культура – це більше, ніж просто цінності та моделі поведінки, які просуває організація. Це невидима нитка, яка об'єднує співробітників, узгоджує цілі та формує загальну атмосферу на робочому місці. Внутрішня комунікація грає найважливішу роль розвитку та зміцненні цієї культури. Забезпечуючи одноманітність комунікацій, сприяючи співробітництву та формуванню загального розуміння мети, організації можуть використовувати внутрішню комунікацію для створення культури, яка надихає та розширює можливості співробітників.

Внутрішня комунікація є інструментом вираження та зміцнення корпоративної культури. Вона дозволяє керівникам формулювати місію, бачення та цінності організації, забезпечуючи їх розуміння та прийняття співробітниками. Більше того, вона є основою для залучення співробітників, допомагаючи створити атмосферу, в якій кожен відчувається пов'язаним та цінним.

Яскравим прикладом є авіакомпанія Southwest Airlines, відома своєю культурою, орієнтованою на співробітників. Southwest надає своїм співробітникам можливість спілкуватися відкрито та прозоро, сприяючи розвитку у них почуття відповідальності та прихильності. Такий підхід призвів до високого рівня залучення співробітників, що знайшло відображення у провідних у галузі показниках обслуговування клієнтів та задоволеності співробітників. Зробивши комунікацію центральним елементом своєї культури, Southwest вдалося створити згуртоване та позитивне робоче середовище, яке знаходить відгук як у співробітників, так і у клієнтів.

Інший показовий приклад - Zappos, інтернет-магазин взуття та одягу, відомий своєю унікальною корпоративною культурою. Zappos приділяє велику увагу комунікації, заохочуючи часте взаємодію між співробітниками всіх рівнях.

Від регулярних нарад команди до політики відчинених дверей, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок та пропозиції, компанія приділяє першорядну увагу створенню атмосфери причетності та співробітництва. Саме цей акцент на комунікації сприяв відомому рівню обслуговування клієнтів Zappos та високим показникам утримання співробітників. Вважаючи комунікацію одним із ключових елементів своєї культури, Zappos вдалося створити динамічний та залучений колектив .

Тим, хто стикається з аналогічними проблемами у своїх організаціях, практична рекомендація – створити чіткі канали комунікації та зворотного зв'язку. Заохочення відкритого діалогу, уважне ставлення до проблем співробітників та регулярна взаємодія можуть сприяти формуванню культури прозорості та довіри. Використання технологічних інструментів, таких як комунікаційні платформи та програмне забезпечення для спільної роботи, також може підвищити рівень взаємодії та залученості, особливо у віддаленому чи розподіленому робочому середовищі [8].

Крім того, впровадження таких методологій, як система OKR (цілі та ключові результати), дозволяє узгодити комунікаційні зусилля з цілями організації, забезпечуючи структурований підхід до підвищення залученості та відповідальності. Віддаючи пріоритет ефективної комунікації як каталізатору формування сильної корпоративної культури, організації можуть створити сприятливе середовище, в якому співробітники почуваються почутими, цінними та мотивованими на максимальні зусилля.

Хоча вплив внутрішньої комунікації на корпоративну культуру незаперечно, її досягнення пов'язані з труднощами. Неузгодженість у повідомленнях, відсутність прозорості чи неефективні канали комунікації можуть підірвати зусилля. Вирішення цих проблем потребує стратегічного планування та послідовної оцінки методів комунікації.

Сучасні інструменти комунікації грають найважливішу роль формуванні корпоративної культури. Такі платформи, як Slack, Microsoft Teams та загальнокорпоративні програми, сприяють безперервному обміну інформацією,

взаємодії та спільній роботі. Ці інструменти допомагають організаціям адаптуватися до гібридних моделей роботи, зберігаючи у своїй культурну згуртованість.

Внутрішня комунікація - основа корпоративної культури, що забезпечує послідовне донесення цінностей, цілей та моделей поведінки до співробітників та їх прийняття ними. Інвестуючи в ефективні комунікаційні стратегії, організації можуть створити культуру, яка не тільки підвищує продуктивність, а й сприяє формуванню почуття належності та цілеспрямованості. Культура створюється у процесі спілкування — коли співробітники та керівники спілкуються, взаємодіють та розвиваються разом [9].

Важливість комунікації у створенні неможливо переоцінити. Ефективна комунікація - це фундамент, на якому будуються стійкі організації. Це сполучна ланка, що пов'язує всі куточки організації, і саме цей взаємозв'язок сприяє формуванню почуття єдності та спільної мети. Завдяки їй усі можуть співпрацювати задля досягнення загального результату, підвищуючи загальну продуктивність та ефективність організації.

Організаційна комунікація відіграє у цьому аспекті особливо значної ролі. Вона сприяє як поширенню інформації, а й координації завдань. Чітка і відкрита комунікація в організації створює умови для здорової корпоративної культури, в якій кожен її член відчувається почутим, зрозумілим та цінним.

Справді, важливості ефективної комунікації в організаціях неможливо переоцінити. Це цінний ресурс, що забезпечує безперебійну роботу організації та створює сприятливе середовище, що сприяє зростанню та інноваціям. Це інструмент, який дозволяє подолати розрив між різними ієрархіями всередині організації, сприяючи взаємній повазі та взаєморозумінню між її членами.

Розуміння того, як комунікація вибудовує та підтримує відносини в організаціях, має важливе значення, оскільки зрештою вона приносить користь всій організації: від керівництва та лінійних менеджерів до співробітників.

Різні методи комунікації відіграють важливу роль і співробітники повинні використовувати їх для створення гармонійної атмосфери. Наприклад,

ефективна комунікація допомагає співробітникам краще розуміти свої ролі, утворюючи міцні зв'язки між колегами. Ці ж співробітники сприймають себе як цінних членів команди і, отже, мотивовані робити ще більший внесок. Використання чіткої комунікації сприяє формуванню чітких очікувань та взаєморозуміння між співробітниками, зводячи до мінімуму непорозуміння та дублювання [11].

Більше того, комунікація дозволяє співробітникам висловлювати свої ідеї, побоювання та зворотний зв'язок — така відкритість може сприяти зміцненню відносин. Отже, здоровіші відносини сприяють створенню сприятливої робочої атмосфери і, безумовно, підвищують продуктивність праці співробітників. Що ще важливіше, комунікація відіграє ключову роль у управлінні змінами, пов'язаними із співробітниками. Оскільки більшість співробітників сприймають організаційні зміни як загрозу, точна та своєчасна комунікація може допомогти знизити ці побоювання, побічно зміцнюючи довіру та впевненість у колективі. Безперечно, комунікація — це не просто діяльність усередині організації, вона становить основу будь-якого процвітаючого робочого середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Аналіз організаційної структури підприємства

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є світовим лідером у галузі ресторанів швидкого обслуговування й налічує понад 41 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів.

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа «МакДональдз». 24 травня 1997 року поруч зі станцією метро “Лук’янівська” в Києві відкрився перший заклад «МакДональдз» у країні.

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні та найбільшим платником податків у ресторанному секторі. Мережа налічує понад 100 ресторанів в Україні. В табл.2.1 представлено основні відомості про ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Назва	Характеристика
Назва підприємства	Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
Юридична адреса	0214, м. Київ, вул. М. Гришка, буд. 7
Вид діяльності	56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Джерело: складено автором

McDonald’s є багатогранною компанією, яка займається різноманітною діяльністю в сфері харчування. Основні напрями діяльності включають:

1. Ресторанний бізнес: основний вид діяльності McDonald’s – це надання послуг швидкого харчування через мережу ресторанів. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи гамбургери, картоплю фрі, курячі страви, салати, десерти та напої.

2. Франчайзинг: McDonald’s використовує модель франчайзингу для розширення своєї мережі по всьому світу. Франчайзі отримують підтримку від

компанії у вигляді навчання, маркетингових матеріалів та операційних інструкцій, що забезпечує високу якість послуг у всіх ресторанах.

3. Інновації та розвиток продуктів: McDonald's постійно працює над розробкою нових продуктів та вдосконаленням існуючих, щоб задовольнити змінюючіся потреби споживачів. Компанія впроваджує нові рецепти, тестує обмежені випуски продукції та адаптує меню до місцевих смаків і вподобань (McDonald's, (Стратегія впливу) 2024).

4. Маркетинг та брендінг: Mcdonald's інвестує значні ресурси в маркетингові кампанії та підтримку свого бренду. компанія активно використовує різні канали комунікації, включаючи телебачення, соціальні мережі, інтернет-рекламу та спеціальні заходи (McDonald's, (Фундація дім Рональда МакДональда) 2024).

5. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR): McDonald's приділяє велику увагу екологічній стійкості, благодійності та соціальній відповідальності. Компанія реалізує програми з мінімізації впливу на навколишнє середовище, підтримує місцеві громади та благодійні організації, а також впроваджує ініціативи щодо здорового харчування (McDonald's, (Бережемо планету) 2024).



Рис.2.1. Організаційна структура МакДональдс

Джерело – сформовано автором на базі опрацьованих вище матеріалів

McDonald's є однією з найбільших компаній у сфері швидкого харчування, і її успіх значною мірою залежить від персоналу. Персонал підприємства можна класифікувати за кількома основними категоріями:

1. Операційний персонал . Працівники ресторанів: до цієї категорії належать співробітники, які безпосередньо обслуговують клієнтів і займаються приготуванням їжі. Це включає касирів, кухарів, працівників зали (обслуговуючий персонал). Функції: приготування та подача їжі, обслуговування клієнтів, підтримка чистоти та порядку в ресторані, робота на касі та обробка замовлень.

Менеджери ресторанів: відповідають за управління щоденною діяльністю ресторанів, контроль за роботою працівників, вирішення проблем клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування. Функції: управління роботою ресторану, набір та навчання персоналу, контроль якості обслуговування, вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами, управління фінансовими операціями ресторану.

2. Адміністративний персонал. Корпоративний офіс включає працівників, які займаються стратегічним управлінням, маркетингом, фінансами, HR, розвитком продуктів, юридичними питаннями та іншими важливими функціями на глобальному рівні.

Регіональні та національні офіси - це працівники цих офісів, які відповідають за адаптацію глобальних стратегій до місцевих ринків, підтримку франчайзі, локальний маркетинг та операційне управління. Функції: розробка стратегій розвитку компанії, маркетинг та реклама, фінансовий аналіз та планування, підтримка франчайзі та розвиток мережі, забезпечення юридичної підтримки, управління людськими ресурсами та розробка політик компанії.

3. Франчайзі. Незалежні підприємці, які володіють і управляють ресторанами McDonald's за ліцензією. Вони відповідають за набір, навчання та управління персоналом у своїх ресторанах.

Станом на 31.12.2024 року на підприємстві працювало 9454 особи, з них 3898 чоловіків та 5556 жінок.

Близько 65% керівних посад у ресторанах займають жінки, а 42% працівників ресторанної мережі розпочали свою кар'єру з початкових позицій.

Середній вік директора ресторану МакДональдз — 36 років. Кар'єрне зростання залишається одним із ключових напрямів кадрової роботи компанії. Так, у середньому шлях до посади директора ресторану становить 9 років. У 2024 році: 12 директорів отримали цю посаду до 25 років, 3 — у 23 роки, 2 — у 22 роки.

У 2024 році загальні витрати на мотиваційні програми становили: МсБонус — 10 170 тис. грн, Премії — 182 569 тис. грн.

Підприємство дотримується вимоги щодо працевлаштування 4% людей з інвалідністю. На цей час: 1% співробітників із встановленою групою інвалідності працюють на інструкторських посадах або виконують адміністративні функції, 2% — у ресторанных підрозділах (начальники змін, менеджери, працівники кухні).

Понад 400 працівників мають інвалідність, з них 13 — втрата слуху. Починаючи з 2023 року компанія впровадила адаптаційні процеси, які дозволяють таким співробітникам успішно інтегруватися в роботу та розвивати кар'єру.

Підтримка працівників під час воєнного стану. Станом на 31.12.2024 року понад 400 працівників були мобілізовані до лав ЗСУ. Компанія зберігає за ними робочі місця та налагоджує підтримку сімей. Для взаємодії застосовується спеціальна система комунікації. Після повернення до роботи військовослужбовці отримують необхідну допомогу для адаптації.

Кар'єрний розвиток. Співробітники мають можливість планувати кар'єрний шлях через систему «Кар'єрний шлях», що дає змогу обирати напрям розвитку відповідно до власних навичок та побажань.

Навчання та розвиток. У 2024 році особливу увагу було приділено розбудові потужної системи навчання. Персонал має можливість обирати освітні напрямки та формати навчання, включаючи дистанційні курси та інтерактивні програми. За підсумками року в ресторанах проводили тренінги, що допомагали

підвищити якість обслуговування та загальний професійний рівень кожного працівника.

2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства

Підприємство є комерційним та основним завданням його є отримання прибутку за рахунок ефективної фінансово-господарської діяльності. Для здійснення своєї діяльності підприємство має бути забезпечене активами, динаміка яких представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка динаміки активів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2022-2024 роки, тис.грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	9542	6991	6595	-2551	-396
Незавершені капітальні інвестиції	222017	200545	460276	-21472	259731
Основні засоби	2253261	2781248	3271381	527987	490133
Інші фінансові інвестиції	150	150	150	0	0
Відстрочені податкові активи	13275	237047	152487	223772	-84560
Інші необоротні активи	643176	615047	678380	-28129	63333
Усього необоротні активи	3141421	3841028	4569269	699607	728241
Запаси	94102	118635	145200	24533	26565
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	38527	134623	211740	96096	77117
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	111682	140247	97098	28565	-43149
З бюджетом	2564	389	1410	-2175	1021
Інша поточна дебіторська заборгованість	19	11302	29625	11283	18323
Грошові кошти та їх еквіваленти	498603	1285379	2006344	786776	720965
Витрати майбутніх періодів	2047	1403	1370	-644	-33
Інші оборотні активи	0	8740	450	8740	-8290
Усього оборотні активи	747544	1700718	2493237	953174	792519
Активи	3888965	5541746	7062506	1652781	1520760

Джерело: складено автором

Дані табл.2.2 свідчать, що необоротні активи зросли на 142,8% за два роки, що свідчить про активне інвестування в довгострокові ресурси. Найвагомий вплив на збільшення необоротних активів мали: основні засоби (+1 018 120 тис. грн за 2022–2024 рр.) – розширення виробничої бази та модернізація.

Незавершені капітальні інвестиції у 2024 р. значно зросли (+259 731 тис. грн), що вказує на активне будівництво та оновлення інфраструктури. Нематеріальні активи зменшуються, що може свідчити про амортизацію без значного поповнення. Відстрочені податкові активи суттєво зросли у 2023 р., але зменшилися у 2024 р., що може бути пов'язано зі змінами податкових різниць. Загалом спостерігається активна політика інвестування в основні засоби та розвиток підприємства.

Оборотні активи зросли у 3,3 раза, що свідчить про посилення поточної ліквідності. Найбільший вплив мали: грошові кошти (+1 507 708 тис. грн за 2 роки), що ймовірно пов'язано з високою виручкою, зростанням продажів або консервативною політикою резервування. Збільшення дебіторської заборгованості, що може свідчити про активну роботу в кредит або розширення клієнтської бази. Запаси зростають стабільно, що підтверджує збільшення виробничих оборотів. Дебіторська заборгованість за авансами зменшилася у 2024 р., що говорить про скорочення передоплат постачальникам або зміну умов закупівель. Загальна структура оборотних активів свідчить про посилення фінансової гнучкості та підвищення ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка структури активів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2022-2024 роки, %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	0,00	0,13	0,09	0,12	-0,03
Незавершені капітальні інвестиції	5,71	3,62	6,52	-2,09	2,90
Основні засоби	57,94	50,19	46,32	-7,75	-3,87
Інші фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	0,34	4,28	2,16	3,94	-2,12
Інші необоротні активи	16,54	11,10	9,61	-5,44	-1,49

Усього необоротні активи	80,78	69,31	64,70	-11,47	-4,61
Запаси	2,42	2,14	2,06	-0,28	-0,08
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,99	2,43	3,00	1,44	0,57
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	2,87	2,53	1,37	-0,34	-1,16
З бюджетом	0,07	0,01	0,02	-0,06	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00	0,20	0,42	0,20	0,22
Грошові кошти та їх еквіваленти	12,82	23,19	28,41	10,37	5,21
Витрати майбутніх періодів	0,05	0,03	0,02	-0,03	-0,01
Інші оборотні активи	0,00	0,16	0,01	0,16	-0,15
Усього оборотні активи	19,22	30,69	35,30	11,47	4,61
Активи	100	100	100	0,00	0,00

У період 2022–2024 рр. підприємство демонструє стійке зростання активів, значне збільшення інвестицій у виробничу базу, а також суттєве зміцнення оборотних активів. Основні тенденції: зростання основних засобів і незавершених інвестицій → активна інвестиційна діяльність. нарощення оборотних активів і грошових коштів → покращення ліквідності та фінансової стабільності. Зміна структури активів у бік оборотних → підвищення мобільності капіталу. Такі результати свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, його можливість інвестувати, розширювати діяльність і покращувати фінансову стійкість.

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансування активів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
за 2022-2024 роки, тис.грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Зареєстрований капітал	2821653	2821653	2821653	0	0
Додатковий капітал	104095	104095	104095	0	0
Нерозподілений прибуток	(201465)	1020408	229341	1221873	-791067
Неоплачений капітал	(10915)	(10915)	(10915)	0	0
Усього власного капіталу	2713368	3935241	5144174	1221873	1208933
Інші довгострокові зобов'язання	816502	776753	871267	-39749	94514
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	18481	20034	18800	1553	-1234
Товари, роботи, послуги	186612	181091	245138	-5521	64047
З бюджетом	45841	118610	199953	72769	81343
Зі страхування	12073	15958	19659	3885	3701

З оплати праці	45545	59643	60751	14098	1108
З учасниками	0	-	-		
Поточні забезпечення	50128	434152	415088	384024	-19064
Інші поточні зобов'язання	325	264	11754	-61	11490
Усього поточних зобов'язань	359095	829752	1047065	470657	217313
Усього джерел	3888965	5541746	7062506	1652781	1520760

Джерело: складено авторами

Дані таблиці 2.4 свідчать про суттєві зміни у структурі та динаміці джерел фінансування активів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» протягом 2022–2024 років. Загальний обсяг джерел фінансування збільшився з 3 888 965 тис. грн у 2022 році до 7 062 506 тис. грн у 2024 році. Це означає зростання на 1 652 781 тис. грн у 2023 році та ще на 1 520 760 тис. грн у 2024 році, що вказує на високу інвестиційну активність підприємства та суттєве нарощення операційних масштабів.

У структурі власного капіталу найважливішим є той факт, що зареєстрований та додатковий капітал залишалися стабільними протягом трьох років, становлячи відповідно 2 821 653 тис. грн та 104 095 тис. грн. Така сталість говорить про відсутність додаткових внесків іноземного інвестора або емісії корпоративних прав. Найдинамічнішим елементом власного капіталу став нерозподілений прибуток. У 2022 році його значення було від'ємним – (201 465) тис. грн, що свідчило про накопичені збитки попередніх періодів. Однак у 2023 році відбулося суттєве покращення – показник збільшився на 1 221 873 тис. грн і досяг 1 020 408 тис. грн, що характерно для післякризової відбудови бізнесу після повномасштабного вторгнення.

У 2024 році нерозподілений прибуток зменшився до 229 341 тис. грн, тобто скоротився на 791 067 тис. грн, що може бути пояснено: зростанням операційних витрат, збільшенням інвестиційної активності, частковим використанням прибутку для покриття витрат чи формування забезпечень.

У цілому ж власний капітал зріс з 2 713 368 тис. грн у 2022 році до 5 144 174 тис. грн у 2024 році, що означає зміцнення фінансової стійкості підприємства. Абсолютне відхилення становило +1 221 873 тис. грн у 2023 році та +1 208 933 тис. грн у 2024 році.

Інші довгострокові зобов'язання протягом аналізованих років демонструють помірні коливання. У 2023 році вони знизилися на 39 749 тис. грн, однак у 2024 році зросли на 94 514 тис. грн, досягнувши 871 267 тис. грн. Такі зміни можуть бути пов'язані з реструктуризацією контрактних зобов'язань перед постачальниками або переоцінкою довгострокових гарантій.

Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями суттєво не змінювалась, коливаючись у межах 18–20 тис. грн, що говорить про стабільний графік виконання довгострокових фінансових зобов'язань.

У 2022–2024 роках підприємство демонструє суттєве нарощення поточних зобов'язань. Їх загальна сума зросла з 359 095 тис. грн до 1 047 065 тис. грн, тобто майже утричі за два роки. Найбільш динамічні зміни відбулися у таких статтях:

Зобов'язання перед бюджетом зросли з 45 841 тис. грн у 2022 році до 199 953 тис. грн у 2024 році. Такий ріст може пояснюватися збільшенням обсягів операцій, зростанням податкового навантаження або затримками у розрахунках.

Поточні забезпечення збільшилися у 2023 році на 384 024 тис. грн, що може свідчити про формування резервів під витрати майбутніх періодів, судові ризики чи зобов'язання щодо ремонтів. У 2024 році вони незначно зменшилися на 19 064 тис. грн.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги у 2024 році зросла на 64 047 тис. грн, що може бути пов'язано з розширенням мережі або збільшенням обсягів закупівель. Зобов'язання із зарплати та страхування зростали помірно, що відображає збільшення фонду оплати праці та зміни соціальних нарахувань.

Структура джерел фінансування підприємства за 2022–2024 роки демонструє:

1. Активне зростання власного капіталу, що є позитивним сигналом для інвесторів.
2. Нарощення поточних зобов'язань, яке свідчить про інтенсивну господарську діяльність, але водночас підвищує ризики ліквідності.

3. Стабільність основних вкладень іноземного інвестора, оскільки статутний та додатковий капітал не змінювались.

4. Істотні зміни нерозподіленого прибутку, що вказує на нестабільність фінансових результатів у період воєнних ризиків.

5. Збільшення загальних джерел фінансування понад 80% за два роки, що свідчить про масштабування діяльності та розвиток підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за
2022-2024 роки, тис.грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	3267791	12946955	16837166	9679164	3890211
Собівартість реалізованої продукції	1599708	5838987	7440045	4239279	1601058
Валовий прибуток	1663083	7107968	9397121	5444885	2289153
Інші операційні доходи	304893	29154	79840	-275739	50686
Адміністративні витрати	539029	627683	816462	88654	188779
Витрати на збут	3057182	5239121	6626783	2181939	1387662
Інші операційні витрати	242948	60933	70727	-182015	9794
Інші фінансові доходи	703	33468	119059	32765	85591
Інші доходи		2343	4991	2343	2648
Фінансові витрати	103026	90436	127288	-12590	36852
Інші витрати	126233	59620	44681	-66613	-14939
Чистий прибуток	(2087860)	1291628	1567306	3379488	275678

Джерело: складено авторами

Дані динаміки фінансових результатів свідчать про суттєве зростання масштабів діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» у 2023–2024 роках. Практично за всіма ключовими показниками простежується позитивна тенденція, що вказує на відновлення та розширення операційної діяльності підприємства після кризових умов 2022 року.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 3 267 791 тис. грн, але вже у 2023 році він різко зріс до 12 946 955 тис. грн, що означає збільшення обсягу реалізації майже у 4 рази (на 9 679 164 тис. грн). Такий стрибок може пояснюватися: відновленням роботи більшості торгових точок

після початку воєнних дій, адаптацією бізнесу до нових умов зростанням споживчого попиту, розширенням мережі ресторанів.

У 2024 році чистий дохід знову зріс — до 16 837 166 тис. грн, тобто на 3 890 211 тис. грн, що підтверджує стабільну позитивну динаміку.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно збільшенню доходів, що є типовим для ресторанного бізнесу. У 2023 році вона зросла на 4 239 279 тис. грн, а у 2024 — ще на 1 601 058 тис. грн, досягнувши 7 440 045 тис. грн.

Валовий прибуток підприємства збільшився у 2023 році на 5 444 885 тис. грн, сягнувши 7 107 968 тис. грн, а у 2024 році — ще на 2 289 153 тис. грн. Такий стрімкий приріст демонструє високу ефективність формування цінової політики та оптимізації собівартості.

Інші операційні доходи. У 2022 році вони становили 304 893 тис. грн, проте в 2023 році різко зменшилися на 275 739 тис. грн, що може бути пов'язано із завершенням отримання компенсацій, страхових відшкодувань чи одноразових доходів. У 2024 році спостерігається незначне зростання (+50 686 тис. грн), але загалом обсяг цих доходів залишається низьким відносно попереднього періоду. Адміністративні витрати. Ці витрати зростають поступово, у 2023 році вони зросли на 88654 тис.грн., а у 2024 році - ще на 188779 тис.грн.

Зростання пояснюється інфляцією, збільшенням штату, витратами на управління збільшеною кількістю ресторанів. Найбільш витратна стаття підприємства є витрати на збут, що закономірно для компанії у сфері громадського харчування, вони зросли у 2023 році на 2181939 тис.грн., а у 2024 році - ще на 1387662 тис.грн.

Тенденція демонструє масштабування операцій — відкриття нових закладів, збільшення витрат на персонал, логістику, оренду та маркетинг.

Інші операційні витрати. Суттєве скорочення у 2023 році (-182 015 тис. грн) може бути результатом завершення витрат, пов'язаних із форс-мажорними подіями 2022 року. У 2024 році ситуація стабілізувалася і показник зріс на 9 794 тис. грн. Фінансові доходи демонструють різке зростання: Це свідчить про

успішне розміщення депозитів або зростання процентних ставок на ринку. Фінансові витрати залишаються помірними, хоча у 2024 році спостерігається їх збільшення на 36 852 тис. грн, що може бути пов'язано з активнішим використанням позикових коштів.

Інші доходи з'являються лише у 2023 та 2024 роках, що свідчить про розвиток нових джерел прибутковості (оренда, продаж активів тощо). Інші витрати, навпаки, демонструють скорочення, що позитивно впливає на чистий результат. 2022 рік підприємство завершило зі збитком (2 087 860 тис. грн) через кризові умови, зокрема: обмеження роботи після початку війни, простої ресторанів, зниження попиту, зростання ризикових витрат.

Однак у 2023 році компанія вийшла на чистий прибуток 1 291 628 тис. грн, що свідчить про надзвичайно швидке й успішне відновлення діяльності.

У 2024 році прибуток зріс до 1 567 306 тис. грн, тобто на 275 678 тис. грн, що вказує на стабільність фінансового стану та ефективність операційної діяльності.

2.3. Аналіз побудови комунікаційного процесу на підприємстві

Комунікаційний процес є ключовим елементом управлінської діяльності будь-якого підприємства, оскільки від його ефективності залежить своєчасність прийняття управлінських рішень, координація між підрозділами та мотивація персоналу. Відповідно до певних етапів, визначимо спочатку цілі, які переслідує ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», формуючи сферу внутрішніх комунікацій:

- своєчасне надання співробітникам організації відомостей про заплановані в компанії перетворення і бізнес-процеси;

- єдність у розумінні та прийнятті місії, цінностей та завдань організації співробітниками підприємства, а також сучасних ринкових тенденцій, здатних безпосередньо впливати на появу потреби у внесенні коригувань та змін до планів розвитку компанії;

- забезпечення позитивного настрою та прийняття стратегії розвитку компанії, її ділової стратегії та політики, що проводиться менеджментом підприємства, персоналом організації;

- створення позитивного іміджу та репутації надійної компанії завдяки забезпеченню залучення до цих процесів її співробітників;

- позитивне сприйняття корпоративних цінностей, стандартів управління організацією та її культурних засад сприяє забезпеченню усвідомлення своєї значущості для компанії та сприйняття своєї невіддільності від підприємства;

- підтримка та розвиток творчого потенціалу, ініціативи та новаторства у персоналі організації;

- створення цінностей корпоративної культури підприємства;

- формування сприятливої атмосфери, що сприяє підвищенню залученості та зацікавленості працівників підприємства у досягненні стратегічних та оперативних цілей організації, створенні позитивного сприйняття іміджу бренду та компанії в очах споживачів, а також у зростанні рівня капіталізації прибутку.

- реагування на «червоні зони» в ресторанні, швидке їх усунення та план для подальшого запобігання;

- щорічне опитування працівників щодо задоволеності роботи, побажання для покращення;

- зворотній зв'язок працівникам;

На підприємстві ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» комунікаційна система формується за наступними принципами:

Вертикальна комунікація – обмін інформацією між керівництвом та підлеглими. На підприємстві застосовується система регулярних нарад, щотижневих звітів та письмових повідомлень, що дозволяє оперативно доводити стратегічні та тактичні завдання до кожного рівня управління.

Горизонтальна комунікація – взаємодія між працівниками одного рівня підпорядкування та різних відділів. Горизонтальна комунікація здійснюється через корпоративну електронну пошту, внутрішні чати та регулярні

координаційні зустрічі між відділами маркетингу, виробництва та обслуговування клієнтів.

Зовнішня комунікація – контакти з клієнтами, постачальниками та державними органами. Для цього використовуються офіційні повідомлення, рекламні кампанії, соціальні мережі та PR-активності, що дозволяє формувати позитивний імідж бренду та підтримувати довіру споживачів.

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною споживацьких вподобань та активним упровадженням цифрових рішень. Для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» цифрові технології стали ключовим інструментом забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації, підвищення рівня сервісу, оптимізації операційних процесів і формування сталих взаємин з клієнтами та персоналом.

У зв'язку з повномасштабною війною в Україні, цифрові інструменти набули ще більшого значення — як засоби оперативного інформування працівників, адаптації процесів до кризових умов, підтримання стабільної роботи ресторанів та налагодження логістичних операцій.

Одним із ключових цифрових інструментів компанії є мобільний застосунок, який забезпечує: персоналізовані пропозиції та бонуси; push-сповіщення про нові меню, акції чи зміни в роботі ресторанів; можливість попереднього замовлення і отримання їжі без черг; швидку комунікацію щодо роботи ресторанів у періоди блекаутів чи повітряних тривог. Застосунок став центральною платформою для побудови цифрового досвіду клієнта, а також для масштабування програми лояльності.

«МакДональдз Юкрейн» використовує Facebook, Instagram, YouTube та ТікТок для: інформування про графік роботи ресторанів; соціальних та благодійних кампаній; комунікації з молодіжною аудиторією; формування позитивного іміджу та управління репутацією; отримання зворотнього зв'язку від гостей. В умовах війни соціальні мережі стали важливим каналом повідомлення про тимчасові зміни, закриття чи відновлення роботи ресторанів у різних регіонах.

Для забезпечення швидкого та безперервного зв'язку між ресторанами, центральним офісом та працівниками компанія використовує: корпоративні месенджери (Microsoft Teams, Viber-канали для окремих підрозділів); систему внутрішніх оголошень і push-повідомлень; хмарні сервіси для зберігання та обміну документами (OneDrive, SharePoint). Використання структурованих цифрових каналів зменшує інформаційні втрати, пришвидшує передачу розпоряджень і дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Комунікаційні процеси між відділами представлені рис.2.2 (на підставі даних, наданих менеджерами команд, і навіть менеджерів з розвитку).

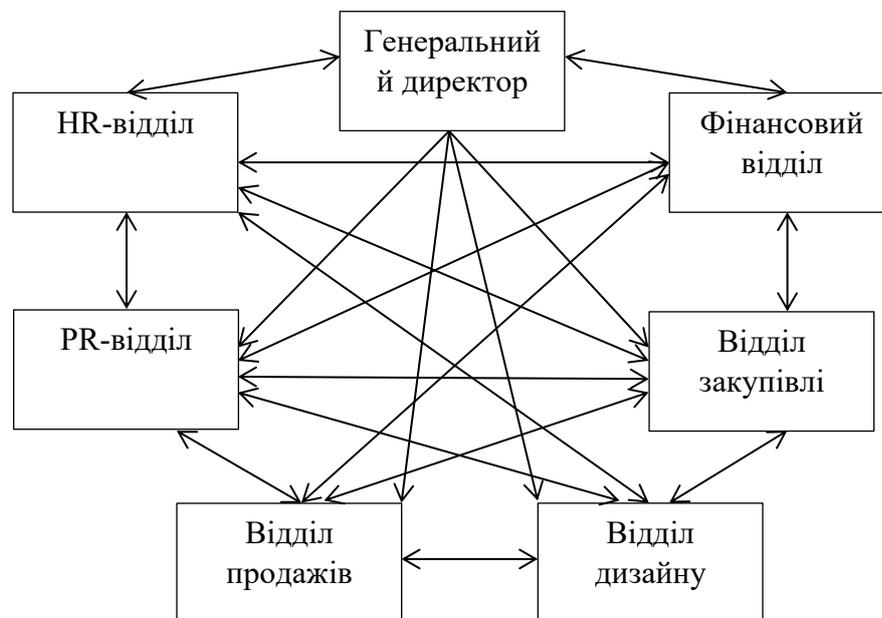


Рис. 2.2. Комунікаційні мережі ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Джерело: розроблено автором

Основною метою внутрішніх комунікацій є своєчасне вирішення операційних завдань. Крім того, серед додаткових цілей можна виділити побудову корпоративних комунікацій, формування та зміцнення корпоративної культури, зміцнення лояльності персоналу. На підприємстві комунікаційна структура поділяється на три основні рівні:

Стратегічний рівень – управління корпоративною політикою, визначення цілей та пріоритетів комунікацій. На цьому рівні задіяні топ-менеджери та керівники функціональних підрозділів.

Тактичний рівень – організація робочих процесів, планування внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Відповідальні менеджери середньої ланки забезпечують передачу інформації та контроль за виконанням завдань.

Операційний рівень – безпосередня взаємодія співробітників під час виконання завдань та обслуговування клієнтів, використання внутрішніх корпоративних інструментів (чати, електронні платформи, системи автоматизації).

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» застосовує комплексні інструменти комунікацій, які забезпечують ефективність управління:

Офіційні документи та звіти – планування робочих змін, фінансові та операційні звіти, довідки для керівництва.

Корпоративна електронна пошта та внутрішні портали – забезпечують швидкий обмін інформацією між відділами та рівнями управління.

Наради та зустрічі – щоденні, щотижневі та щомісячні збори персоналу для координації діяльності та вирішення поточних завдань.

Соціальні мережі та PR-інструменти – підтримка зовнішніх комунікацій, робота з клієнтами та формування позитивного іміджу бренду.

Навчальні та мотиваційні програми – тренінги, корпоративні заходи та внутрішня інформаційна підтримка персоналу, що сприяє підвищенню залученості співробітників. Але здебільшого програми проводяться для менеджерів, або майбутніх менеджерів ресторану.

Ефективність комунікацій на підприємстві оцінюється за такими критеріями: оперативність передачі інформації (швидкість реагування на управлінські запити та зміни ринкових умов); якість комунікації (точність та повнота інформації, відсутність перекручень при передачі повідомлень); взаємодія між підрозділами – рівень координації та узгодженості дій між різними

відділами підприємства; задоволеність персоналу (ступінь задоволення співробітників рівнем обміну інформацією та умовами внутрішньої комунікації).

Зовнішній імідж підприємства формується через позитивне сприйняття бренду клієнтами, партнерами та громадськістю. Проведений аналіз свідчить, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» вибудувало ефективну систему комунікацій, яка забезпечує результативне управління, оперативне прийняття рішень та підтримання стабільного корпоративного образу. Разом із тим існує потенціал для вдосконалення внутрішніх інформаційних потоків і впровадження сучасних цифрових інструментів, що підвищать швидкість та точність обміну даними.

На підприємстві використовуються різні групи каналів комунікації:

Усні канали:

- наради та збори різних рівнів;
- телефонні розмови;
- робочі бесіди з керівниками та колегами.

Письмові канали:

- інформаційні стенди;
- корпоративні газети;
- службові документи;
- електронна пошта;
- внутрішній інтернет-портал.

Наради є важливою складовою системи комунікації та проводяться з різною періодичністю.

Щорічні наради присвячені оцінці діяльності підприємства за рік та проводяться за участю генерального директора та керівників структурних підрозділів.

Щоквартальні зустрічі спрямовані на аналіз виконання бюджету, оцінку результатів та коригування планів виробництва.

Щомісячні наради охоплюють питання техніки безпеки, виконання виробничих планів та реалізації організаційно-технічних заходів.

Щоденні виробничі наради проводяться з керівниками основних підрозділів і забезпечують оперативне вирішення поточних питань.

ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» дотримується принципу внутрішньої інформаційної прозорості та приділяє значну увагу тому, щоб кожен працівник своєчасно отримував повну та однакову інформацію щодо діяльності підприємства, прийнятих управлінських рішень, змін у нормативній базі та стратегічних планів розвитку.

Комунікація з персоналом здійснюється за допомогою таких інструментів: оперативні наради та зустрічі; семінари, тренінги, корпоративні конференції; аналітичні та інформаційні доповіді; розміщення матеріалів у мережі Інтранет; електронні розсилки; корпоративні видання та інформаційні бюлетені; публічні виступи керівників.

Такі підходи забезпечують постійний обмін інформацією, сприяють підвищенню рівня обізнаності персоналу та створюють умови для ефективної внутрішньої взаємодії.

Основні канали поширення внутрішніх комунікацій у системі ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» – електронні. Інформація про заходи, що відбулися, відображається на корпоративному порталі та за допомогою різних розсилок у мережі. Інформаційний супровід активностей на рівні функціонального блоку забезпечують працівники, відповідальні за проведення внутрішніх комунікацій.

Інформація, необхідна співробітникам про можливості професійного зростання, самоосвіту, кар'єрному розвитку, розміщується на корпоративному порталі в розділі співробітникам, а також на спеціалізованих ресурсах HR: кар'єрний портал тощо.

В організації стала вже традиційною практика проведення тренінгів відповідно до наступної схеми: вступна бесіда тривалістю близько 10 хвилин та комплекс вправ на опрацювання нових технічних прийомів та методик підвищення компетенцій персоналу організації.

У ході проведення тренінгу використовуються різні форми навчання та практики, такі як мозковий штурм, рольові та імітаційні ігри, що передбачають, у тому числі, роботу в міні-групах з метою вирішення протиріч та заперечень та вирішення актуальних проблем, кейси, ділові навчання та різноманітні інтерактивні техніки та вправи, будь-яка інформація.

Ініціатором розміщення цієї інформації виступає HR та інші підрозділи підприємства.

В опитуванні щодо залучення виділено окремий блок «інформованість», спрямований на оцінку комунікацій у компанії.

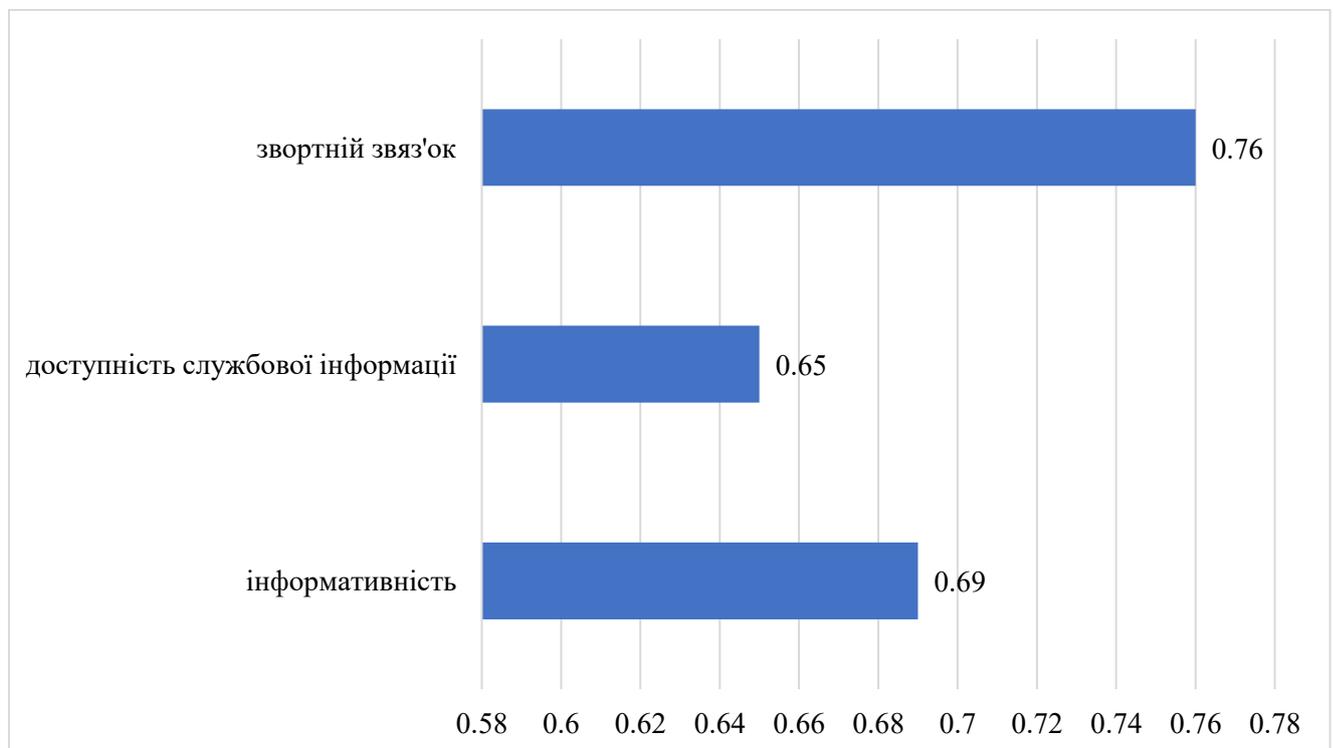


Рис.2.3. Рівень залучення персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором

Доступність службової інформації усі підрозділи оцінили позитивно. Зворотній зв'язок у компанії виділилися особливо високим індексом. Варто зазначити, що тут оцінювався зворотний зв'язок не тільки в цифрових каналах, а в сукупності спілкування з колегами та керівництвом.

Джерелом отримання інформації для більшості співробітників є керівник підрозділу, відділу, служби. На другому місці корпоративний портал. Варто

звернути увагу, що такі джерела, як внутрішня розсилка та чутки практично межують один з одним, причому чутки набирають навіть велику аудиторію.

Цікаво, що респонденти відмінили, що головним джерелом отримання інформацією є керівник підрозділу, на другому місці – портал, що пов'язано з великою часткою робітників у чисельності підприємства. Велика частка чуток може негативно впливати на загальний комунікаційний фон у підрозділі та атмосферу в колективі в цілому.

На рис.2.4 представлені відповіді на питання «Чи є на підприємстві бар'єри комунікації?».

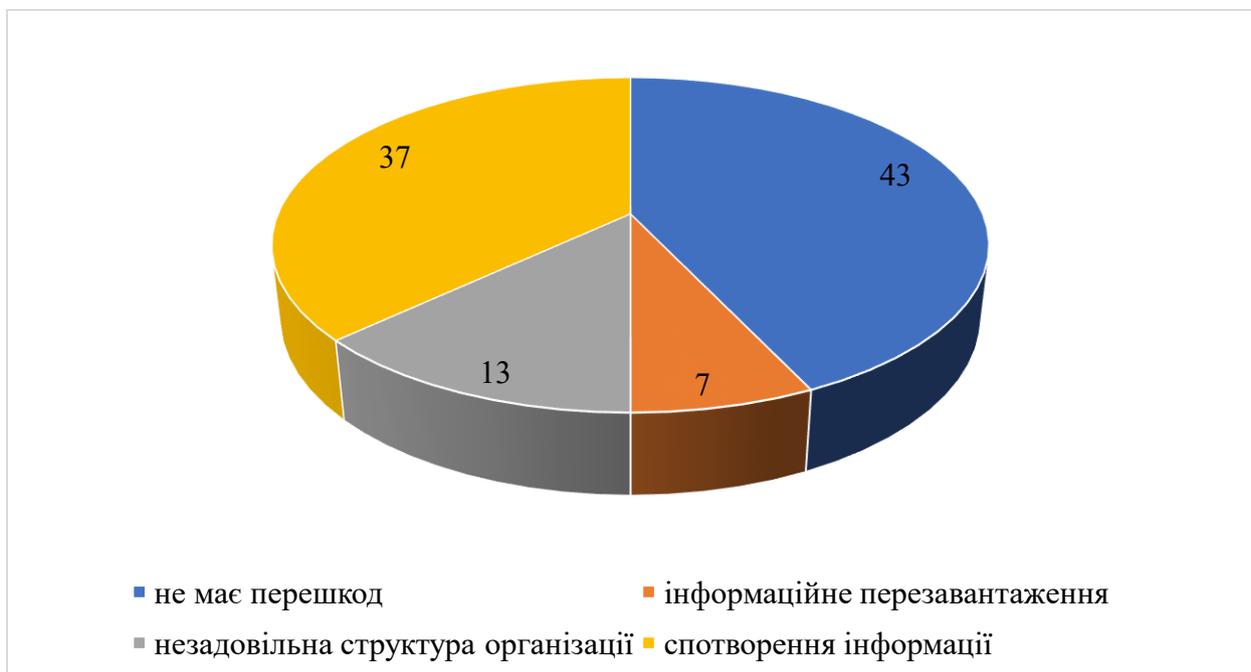


Рис.2.4. Наявність інформаційних бар'єрів на підприємстві

Джерело: складено автором

При аналізі відповідей про те, які перешкоди у організаційних комунікаціях існують на підприємстві, отримані такі відповіді. Спотворення повідомлень відзначили 11 респондентів, незадовільна структура організації – 4 відповіді, інформаційні навантаження – 2, відсутність перешкод – 13. Спотворення повідомлень у цій організації існує, через такі тимчасово-просторові фактори як: стихійний обмін інформацією між відділами, використання одного каналу комунікацій, проблеми в зворотнього зв'язку, або брак часу на ширше надання інформації.

Важливий аспект внутрішніх комунікацій – їхня інтеграція з маркетингом та PR. Тут опитані зазначили, що внутрішні комунікації формують внутрішній бренд компанії, що є своєрідним фундаментом для зовнішнього позиціонування підприємства над ринком праці. Від того наскільки ефективні комунікація залежить соціальний фактор розвитку персоналу. На підставі отриманих відомостей ми дійшли висновку, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» не має чітко визначених цілей створення та подальшого розвитку зовнішніх комунікацій підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Найменування критерію	Вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середньозважена, бал
Рівень поінформованості	0,15	4	4	5	4,33
Рівень доступності інформації	0,15	3	4	4	3,66
Рівень взаємодії	0,15	4	5	5	4,66
Своєчасність розповсюдження інформації	0,25	4	3	4	3,66
Повнота подачі інформації	0,18	4	5	4	4,33
Правильний вибір каналу передачі	0,12	5	5	5	5

Джерело: розроблено автором

Проміжні висновки говорять про те, що найменш ефективною ознакою комунікаційних процесів на даний момент у компанії ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є рівень доступності інформації, що передбачає її якісний аспект та фізичну можливість отримати необхідні дані у разі необхідності. Враховуючи ваги ознак, здійснено розрахунок оцінки ефективності внутрішніх комунікацій:

Ефективність ком. процесу

$$\begin{aligned}
 &= 4,33 \times 0,15 + 3,66 \times 0,15 + 4,66 \times 0,15 + 3,66 \times 0,25 \\
 &+ 4,33 \times 0,18 + 5 \times 0,12 \\
 &= 0,6495 + 0,549 + 0,699 + 0,915 + 0,779 + 0,6 = 4,1946
 \end{aligned}$$

Якщо прийняти за ідеальну модель внутрішніх комунікацій систему з максимальними балами за всіма критеріями, можна розрахувати ступінь відповідності поточної моделі потребам компанії:

$$\text{Эфф. \%} = \frac{4,1946}{5} \times 100\% = 83$$

Таким чином, порівняно з ідеальною системою, система внутрішніх комунікацій ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» задовольняє потреби компанії на 83%.

Резюмуючи вищесказане, я дійшла висновку, що саме сприятлива психологічна атмосфера, розташування і сильний моральний дух персоналу входять до числа визначальних факторів, що сприяють досягненню ефективності здійснення професійної діяльності кожного співробітника в колективі та їх залученості в досягненні поставлених завдань. За інших рівних умов за якість морального духу співробітників персоналу відповідає грамотно організована кадрова структура та система взаємовідносини між підлеглими та керівництвом, що передбачає відсутність низки зайвих формальностей.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу внутрішніх комунікацій підприємства, можна дійти таких узагальнених висновків.

По-перше, серед частини працівників спостерігається недостатнє розуміння сутності та ролі комунікацій у діяльності організації. Це знижує якість інформаційного обміну та може негативно позначатися на продуктивності роботи колективу. Також деяку халатність з боку меншості менеджерів.

По-друге, у компанії немає єдиного бачення щодо того, хто саме має відповідати за організацію комунікаційного процесу. Одні співробітники переконані, що комунікації повинні бути зоною відповідальності всіх учасників колективу, тоді як інші вважають, що це виключна функція керівництва. У результаті комплексна робота з комунікаціями фактично залишається «розмитою» і не має чіткого виконавця.

По-третє, цифрові інструменти комунікацій у підприємстві розвинені недостатньо. Відсутність ефективної цифрової інфраструктури ускладнює обмін

інформацією між підрозділами, уповільнює прийняття рішень і знижує оперативність управління. Також працівники відзначили деяку переодичність несправності застосунку для працівників, що ускладнює, або, навіть унеможлиблює комунікацію працівника з рестораном.

Також в ресторанах можуть працювати люди з вадами слуху. Іноді під час великого навантаження на ресторан у менеджерів не виходить належним чином комунікувати з цими працівниками щодо роботи, або коригування їхньої роботи.

Водночас проведені дослідження дозволяють стверджувати, що чинна система внутрішніх комунікацій підприємства загалом забезпечує виконання ключових завдань інформування персоналу і має значний потенціал для подальшого вдосконалення. Вона характеризується наявністю різних форматів і каналів передавання інформації, регулярністю комунікацій та відпрацьованими механізмами доведення управлінських рішень до співробітників.

Сильними сторонами системи є:

- використання декількох каналів комунікації та їх постійна дія;
- чітка вертикаль передавання інформації;
- оперативність оповіщення працівників;
- висока достовірність та достатній рівень повноти повідомлень;
- зрозумілі та доступні форми подання інформації;
- залучення персоналу до комунікаційних процесів.

Узагальнюючи всі результати дослідження, можна зробити висновок, що система внутрішніх комунікацій ПП «МакДональдз Україн ЛТД» є достатньо ефективною в частині забезпечення інформаційного обміну та має значний потенціал для подальшого розвитку. Її вдосконалення може сприяти зміцненню єдиного інформаційного простору підприємства, підвищенню продуктивності праці та формуванню сприятливого корпоративного середовища.

Проте, за умов нестабільності довкілля, оперативна адаптація компанії до будь-яких зовнішніх чинників – одне з ключових завдань. Ефективна та налагоджена система комунікацій у компанії дозволить стати підмогою для проведення організаційних змін у кризових умовах та дозволить здійснювати

необхідні перетворення у компанії з досягненням максимальної результативності. Постійний зворотній зв'язок від менеджерів, керівників відділів, директора, інструкторів надає працівнику змогу відкоригувати свою роботу. Зворотнім зв'язком можуть займатися всі працівники без виключення. Якщо працівник бачить, що хтось робить щось не так (не по стандартам) – він неодмінно має надати тому працівникові зворотній зв'язок.

У інструкторів з навчання є окремий пункт в модулі на підвищення – «5 кроків наставництва», в які входить:

1. спостереження
2. надання та отримання зворотнього зв'язку
3. демонстрація правильно виконання завдання
4. узгодження змін
5. контроль

Інструктори з навчання мають знати ці пункти і застосовувати на практиці постійно, задля правильного навчання по стандартам, які розробили.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ПІ «МАКДОНЕАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

3.1. Розробка заходів удосконалення побудови комунікаційного процесу в організації

Ефективна комунікація важлива, коли йдеться про розвиток кращої корпоративної культури та зростання, і відіграє ключову роль у забезпеченні зростання та успіху в будь-якій обстановці, чи то в рамках бізнесу, команди чи навіть особистих стосунків. Ефективна комунікація, що сприяє відкритому діалогу, активному слуханню та чіткій передачі повідомлень, прокладає шлях до зростання, інновацій та успіху.

Ефективна комунікація відіграє важливу роль у сприянні інноваціям в організації і може бути досягнута шляхом обміну ідеями та співробітництва, активного слухання та зворотного зв'язку, міжфункціональної комунікації, а також прозорості та інклюзивної комунікації.

Що стосується крос-функціональної комунікації, ефективна комунікація сприяє співпраці між відділами, командами та дисциплінами, забезпечуючи перехресний обмін ідеями. Усуваючи роз'єднаність та заохочуючи міждисциплінарне спілкування, організації можуть використовувати різноманітні навички та знання, що призводить до появи нових ідей та проривних інновацій.

І останнє, але не менш важливе: прозора та інклюзивна комунікація може сприяти співпраці між відділами, командами та дисциплінами, забезпечуючи перехресне запилення ідей. Усуваючи роз'єднаність та заохочуючи міждисциплінарне спілкування, організації можуть використовувати різноманітні навички та знання, що призводить до появи нових ідей та проривних інновацій. Ефективна комунікація значно впливає на продуктивність праці. Коли комунікація ясна та лаконічна, співробітники краще розуміють свої ролі,

обов'язки та цілі. Чітка комунікація усуває плутанину та двозначність, дозволяючи співробітникам розставляти пріоритети у своїх завданнях та ефективно працювати над досягненням конкретних цілей.

Ефективна внутрішня комунікація особливо важлива у великих організаціях, де прийняття рішень зазвичай відбувається нагорі і передається вниз адміністративною ієрархією через численні сайти та зацікавленим сторонам. У таких організаціях менеджери середньої ланки часто служать сполучною ланкою між керівництвом та рядовими співробітниками і, таким чином, відіграють вирішальну роль у поширенні та синтезі інформації.

У ході дослідження на ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» виявлено проблеми в комунікаційній діяльності й запропоновано рекомендації їх усунення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації для удосконалення комунікаційної діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Проблема	Рекомендоване рішення	Інструмент/Технологія
Хаотичне передавання інформації, плутанина на робочій дільниці	Упровадження централізованої системи повідомлень і сповіщень	Microsoft Teams, електронна пошта
Відсутність єдиної аналітичної системи для контролю виконання проєктів	Створення інтерактивних звітів, аналізу KPI	Power BI
Уповільнена реакція на нові задачі та зміни	Налагодження внутрішніх сповіщень у режимі реального часу	Microsoft Teams, Push-сповіщення
Неефективна взаємодія з клієнтами, втрата запитів	Упровадження CRM-системи для обліку запитів, угод, клієнтської інформації	HubSpot CRM, Zoho CRM
Відсутність інтеграції між підрозділами	Використання єдиної цифрової платформи для обміну даними	Microsoft Teams + Power BI + CRM

Джерело: складено автором

Упровадження централізованої системи повідомлень дозволить ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» усунути хаотичність у комунікаціях, зменшити непорозуміння та чітко організувати робочий процес. Застосування Power BI забезпечить оперативний контроль за виконанням проєктів, аналіз KPI та підвищить якість управлінських рішень. У свою чергу, налагодження сповіщень у режимі реального часу покращить швидкість реагування на зміни та нові завдання, а впровадження CRM-систем оптимізує взаємодію з клієнтами, мінімізує втрати запитів і підвищить рівень обслуговування. Інтеграція цифрової платформи для обміну даними між підрозділами зміцнить внутрішню комунікацію та забезпечить цілісність інформаційних потоків.

До того ж, для підтримки належного рівня комунікаційного менеджменту в компанії можна поради додати відділ комунікацій. Цей відділ може бути сформований як штатними працівниками, так і співробітником, який надає послуги іншій організації відповідно до положень аутстафінгу або аутсорсингу.

До функціональних обов'язків даного фахівця входить системний аналіз всіх бізнес-процесів та їх супутніх комунікаційних процесів. За результатами аналізу будуть розроблятися і реалізовуватися перетворення в комунікаційній стратегії компанії.

Реалізація корпоративних програм соціального партнерства та розвитку персоналу ґрунтується на системі внутрішніх організаційних змін, спрямованих на підвищення соціального комфорту працівників та створення сприятливих умов для їх професійного зростання. Такі програми виступають інструментом формування стабільного соціального середовища, яке мінімізує ризики дестабілізації та сприяє прогнозованості поведінки персоналу.

Як цілісні організаційні механізми корпоративні соціальні програми дозволяють підвищити рівень керованості змінами, що відбуваються на підприємстві. Їхня ефективність пояснюється використанням програмно-цільового підходу, який забезпечує взаємопов'язаність управлінських рішень та формування сталих причинно-наслідкових зв'язків. Такі зв'язки проявляються

як у прямому напрямку (організаційні зміни → соціальний стан персоналу → вплив соціальних факторів на розвиток підприємства → реалізація стратегії), так і в зворотному (соціальне самопочуття персоналу → клієнтоорієнтованість → репутація підприємства → організаційні зміни → виконання стратегічних цілей). Завдяки цьому соціальні ризики перетворюються з потенційних загроз на керовані фактори розвитку.

Управління соціальними ризиками організаційних змін передбачає системне виявлення причин незадоволеності працівників та їх подальше усунення в межах корпоративних соціальних програм. Це дозволяє покращити психологічний клімат, підвищити лояльність персоналу та підтримати стабільність внутрішнього середовища.

Для уникнення конфліктів, зменшення напруженості та підвищення згуртованості трудового колективу доцільно проводити заходи неформального корпоративного спілкування: щорічні зустрічі, круглі столи, обмін досвідом між підрозділами. Такі заходи сприяють формуванню єдиної професійної спільноти, де працівники різних підрозділів поділяють спільні цінності, технології та цілі.

Одним із сучасних інструментів зміцнення командного духу є **тимбілдинг**, який сприяє розвитку корпоративної культури та одночасно виконує низку практичних функцій: покращує взаємодію співробітників, формує навички командної роботи, мотивує працівників і сприяє розкриттю їхнього потенціалу. Регулярне проведення таких заходів дозволяє зменшити плинність кадрів, запобігти конфліктам і підвищити продуктивність праці.

Переваги тимбілдингу проявляються у: зміцненні емоційних зв'язків між працівниками; підвищенні результативності колективної роботи; покращенні вертикальних і горизонтальних каналів взаємодії; пришвидшенні адаптації співробітників до нововведень; підвищенні мотивації; зменшенні поділу на неформальні угруповання; зростанні ефективності праці; формуванні спільних корпоративних цінностей.

Тимбілдинг забезпечує створення згуртованої команди, допомагає розкрити особистісний потенціал кожного працівника та демонструє важливість дотримання норм корпоративної етики для розвитку компанії.

Не менш важливим аспектом удосконалення внутрішніх комунікацій є розвиток мотиваційних механізмів. Рекомендується запровадити додаткові стимули для працівників, які підвищують кваліфікацію або демонструють високі показники в навчанні та професійному розвитку.

Ефективність управлінських рішень у сфері комунікацій визначають такі ключові елементи:

1. інформування – донесення до працівників важливої організаційної інформації;
2. переконання – формування лояльності та позитивного ставлення до підприємства;
3. створення іміджу – застосування інструментів комунікаційної політики;
4. підкріплення – послідовна передача ключових меседжів працівникам та клієнтам;
5. досвід – використання управлінських напрацювань підприємства та його лідерів для покращення комунікацій.

Для підвищення якості комунікацій доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- формувати чіткі плани роботи та контролювати їх виконання;
- здійснювати аналіз ефективності каналів комунікацій (через опитування чи зворотний зв'язок);
- створювати контент-план внутрішніх повідомлень;
- використовувати інструмент message house для структурування ключових повідомлень;
- розвивати співпрацю з партнерами у сфері інформаційної безпеки;
- регулярно проводити тимбілдинги та інші корпоративні заходи.

Особливої уваги під час воєнних дій потребують питання безпеки працівників. У цьому аспекті рекомендується:

- забезпечити персонал необхідними засобами індивідуального захисту;
 - регулярно проводити тренінги з безпеки;
 - оперативно інформувати про загрози;
 - організовувати доступ до медичної та психологічної допомоги;
- створювати умови для емоційної підтримки працівників.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є:

1. підвищення швидкості обміну інформацією та ефективності управління завдяки цифровізації документообігу;
2. формування мотивованої та мобілізованої команди;
3. зміцнення комунікаційної інфраструктури підприємства;
4. покращення лідерських практик і взаємодії між співробітниками.

Для розвитку неформальних комунікацій керівнику рекомендується контролювати вплив чуток і працювати з лідерами неформальних груп, налагоджуючи з ними постійну взаємодію через систему наставництва та зворотного зв'язку.

В ресторанах є так звані «червоні зони». Вони означають більше зазначеної одиниці чогось. Це можуть бути парковки на драцві, бургери в лінії, кількість замовлень на делівері і т.д. Відповідні менеджери, або працівники на станціях мають реагувати на ці «червоні зони». Якщо зона занадто об'ємна і відповідні особи не можуть самотійно з ними справитись, то допомагають вже менеджер, який відповідальний в ресторані, або інші менеджера, або директор, в яких є можливість. Такі «червоні зони» з'являються здебільшого на вихідних та святах, через велику кількість гостей.

Розберемо «червоні зони» по станціях:

- станція драйв:

На драйві має бути лідер, який контролює всю роботу працівників та «червоні зони». Цим лідером може бути менеджер, інструктор з навчання, касир та

майбутній (ту-бі) інструктор. Більше трьох парковок – це червона зона. Під час цієї зони лідер драйву має комунікувати з менеджером сервісу. Можливо не вистачає персоналу на цій станції, тому їм потрібна допомога. Іноді на драйві може бути більше гостей та замовлень, ніж на сервісі, тому сили персоналу та менеджерів має бути скерована туди, задля знешкодження «червоної зони».

- станція делівері:

Загалом на делівері працює одна людина, яка збирає, запаковує та віддає замовлення кур'єрам. Роботу має контролювати менеджер сервісу та сам працівник. Якщо замовлень більше трьох, або час цих замовлень більше 300 секунд (на моніторі, під кожним замовленням пишеться час) – працівник має прокомунікувати з менеджером сервісу про червону зону. Менеджер має дати йому ще одну людину, яка стає на зборку, або пакування замовлень.

- станція кухні:

На цій станції має бути кітчен менеджер. Як і в ситуації з драйвом, тут цю роль може зайняти менеджер, інструктор, або ту-бі інструктор. Але важливо зазначити, що на вихідних здебільшого кітчен менеджери – самі менеджери. В інструкторів може бути брак досвіду, тому цю роль по графіку займає саме менеджер. У кітчен менеджера багато зон, які він має контролювати. Гриль, фритюр, 4 лінії, на яких готуються бургери та стіл заправки (prp). Так, є чотири лінії, на яких йдуть замовлення. Але саме чотири лінії вмикаються на вихідних, або коли в інших лініях велике навантаження – лінія має бути підготована дуже швидко, щоб прийняти в себе якусь частину замовлень під час великого навантаження. На грилях має працювати від одного до трьох працівників, на фритюрі - від одного до двох, в лінії – від одного до чотирьох, стіл заправки (prp) – одна людина. Тому на кухні має бути людей більше, ніж на драйві, або на делівері. Якщо сервіс, або драйв чекають багато замовлень з кухні, тоді на кухні

оголошується «червона зона» і всі сили кидаються в ту сторону. Сервіс та драйв можуть зупинити прийом замовлень, щоб кухня могла віддати попередні замовлення. Після того, як кухня віддала попередні замовлення – в неї є декілька хвилин, щоб підготуватись до інших замовлень, тоді сервіс та драйв поновлюють прийом замовлень.

- станція сервісу:

Як було розглянуто раніше, в цю станцію повністю входить делівері та частково драйв. Також в цій станції є ролі експедитора, збирача, чекара, видачі, тейбл сервісу, зони напоїв та десертів (bdap) та каси. Десять ці ролі можуть займати одна людина, десять чотири – п'ять, звлежить від навантаження та дозволеної кількості виведення працівників на зміну. Сервіс менеджер має контролювати весь сервіс та драйв. Допомогати на станціях, якщо виникла така потреба.

Іноді є такі зміни, коли працівник може побувати на всіх станціях, залежно від потреби. Насамперед це дуже виснажує працівника. Тому що його кидають на різні станції в досить короткий час, в який йому потрібно допомогти на станціях, в різних ролях та допомогти працівникам запобігти «червоної зони». Деякі працівники вже добре ознайомлені з цією роллю, тому якщо бачать початок «червоної зони» - можуть почати реагувати швидше, ніж відзначені раніше відповідальні особи. Але така роль дуже швидко починає вигорання в працівника. В такому моменті вигорання може початись навіть за одну зміну.

Важливо зазначити, що дуже часто, особисто в моєму ресторані нагородження кращого працівника, відбувається досить рідко і часто невиправдано. Керівник відділу досвіду працівників вважає, що потрібно нагороджувати працівників, які тільки прийшли в ресторан, задля підвищення їхньої ефективності та мотивації. Керівник відділу часто не помічає величезну роботу працівників, які працюють за декількох людей на станціях. Ці працівники роблять гарні результати самостійно. Коли в той же час деяким працівникам, потрібна допомога, щоб зробити такі самі результати на зміні.

Нажаль часто в ресторанах посада керівників дістаються працівникам та менеджерам, які працюють в ресторані величезну кількість років. Іноді з боку звичайного працівника це виглядає не заслужено, адже в цих керівників відсутні якості комунікації, мотивації працівників та лідерства. Працівник може надати зворотній зв'язок щодо роботи в ресторані. Це може бути директор ресторану, гаряча лінія, електронна пошта співробітників офісу відділу Персоналу. Звернення можуть бути анонімними, або персоналізовані.

Щодо надання зворотнього зв'язку менеджерами працівникам. Цей зворотній зв'язок буває різний, залежить від ситуації. Це може бути довга, майже ділова розмова, яка проводиться в залі ресторану, менеджерській, або кімнаті відпочинку. Це може бути зворотній зв'язок стосовно гарної, або поганої роботи, розмова про вигорання, або щось масштабне (підвищення, наприклад), розмова стосовно невиправданої агресії з боку менеджерів, або інших працівників (іноді під час великого навантаження працівники можуть дозволити собі агресивну поведінку в бік інших колег), і т.д. А є неформальний зворотній зв'язок, який надається на ходу роботи (щось скерогувати), на курильці, або в момент меншої навантаженості. Також велика кількість зв'язку надається на тривогах. На тривогах інструктори з навчання закривають навчальні програми на своїх учнів та надають зворотній зв'язок роботи на станції.

Кожного дня в ресторані відбувається величезна кількість комунікації. Від працівників, до клієнтів. Не буває змін без зворотнього зв'язку, комунікації, надання інформації (усної, або письмової).

3.2. Використання цифрових технологій у комунікаційному процесі

З початку XXI сторіччя можна спостерігати зростання значення інформації як самостійного фактора виробництва. Інформація набуває роль ключового елемента в системі економічних відносин, що зумовлено, перш за все, високим рівнем динамізму зовнішнього середовища, глобальними тенденціями, стрімким технологічним розвитком, і трансформаційними процесами, що протікають у зовнішньому середовищі. Крім того, на сьогоднішній день сформувався самостійний науковий напрямок, проблематикою якого є організація процесу інформаційного забезпечення системи управління компанією, а також організація інформаційних процесів, що протікають як на мікро-, так і на макрорівні.

Завдяки активному інтересу до цієї галузі знань з боку наукових та професійних кіл наш словник збагатився цілим рядом понять, які описують та розкривають суть цього феномена, серед яких «цифрова економіка», постіндустріальна економіка та постіндустріальне суспільство, інформаційна економіка та інформаційне суспільство, мережева економіка та мережеве суспільство, новий глобальний технологічний уклад, API економіка, креативна економіка та економіка додатків.

Якщо говорити про більш вузьке сприйняття цифрової економіки, то вона є насамперед процесом управління ресурсами суб'єктів господарювання із застосуванням апаратно-програмного комплексу, що включає різноманітні інформаційні та цифрові елементи. Цифрова трансформація далася взнаки не лише на функціонуванні економічних суб'єктів, крім того цифрові технології просочилися у всі сфери суспільного життя: виробництво, торгівля, транспортні та фінансові послуги, освіта, охорона здоров'я, ЗМІ та ін.

Ефективність комунікаційної системи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів, інтеграції сучасних інформаційних технологій та адаптивності до зовнішніх умов, зокрема викликів війни. Аналіз функціонування комунікаційної системи компанії

свідчить про високий рівень розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами та персоналом, однак існують напрями, які потребують подальшого вдосконалення.

Мобільний застосунок є основною цифровою платформою взаємодії з клієнтами. Проте його функціонал може бути значно розширений шляхом:

1. Впровадження інтерактивного чату технічної підтримки
Дозволить отримувати миттєві відповіді на питання, покращить якість сервісу та зменшить навантаження на контакт-центр.

2. Інтеграції системи «динамічних пропозицій»
Використання алгоритмів машинного навчання для формування персоналізованих знижок залежно від поведінки користувача.

3. Автоматичного сповіщення про ситуаційні зміни в роботі ресторанів
Повітряні тривоги, блекауту, тимчасове закриття — інформування клієнтів має відбуватися автоматично у реальному часі.

4. Створення модуля для комунікації з місцевими громадами
Це актуально для регіонів з активними відбудовчими процесами.

Удосконалення мобільного додатку дозволить забезпечити безперервність сервісу та підвищити задоволеність клієнтів.

Для масштабної мережі ресторанів критичною є наявність єдиної централізованої CRM-системи. Її впровадження дасть можливість: аналізувати дані про клієнтські сегменти та моделі споживання; будувати точні прогнози попиту; формувати персоналізовану рекламу; забезпечити омніканальну комунікацію; підвищити ефективність маркетингових кампаній. З погляду внутрішньої комунікації CRM може бути інтегрована з HRM-платформою для автоматизації обліку графіків роботи, відпусток, тренінгів та KPI персоналу.

З огляду на велику кількість працівників та їх географічну розподіленість, компанії доцільно вдосконалити внутрішні комунікації у таких напрямках:

Створення єдиного інтегрованого корпоративного порталу. Портал має включати:

- новини компанії;

- оновлення операційних стандартів;
- навчальні матеріали;
- особистий кабінет працівника;
- систему зворотного зв'язку;
- онлайн-платформу для пропозицій ідей (crowdsourcing).

Це дозволить усунути дублювання інформації у різних каналах.

Поглиблення цифрового навчання (e-learning.). Запровадження: інтерактивних кейсів; симуляторів ситуацій в ресторані; відеотренінгів з елементами AR; автоматичного відстеження прогресу. Таке рішення не тільки підвищить якість навчання, а й дозволить проводити підготовку персоналу навіть у кризових умовах.

Повна автоматизація комунікацій між менеджерами та працівниками включає: впровадження систем планування змін; автоматичні нагадування про інструктажі та збори; оптимізацію графіків відповідно до завантаженості ресторанів (AI-driven scheduling).

Розвиток цифрових інструментів обслуговування клієнтів. Компанія вже активно використовує кіоски самообслуговування, однак можливе подальше удосконалення:

1. Інтеграція голосових асистентів. Покращить доступність для людей з обмеженими можливостями.
2. Впровадження аналітичних модулів на кіосках. Системи аналізуватимуть популярність позицій меню та швидкість обслуговування.
3. Розширення функцій електронних меню. Наприклад — рекомендації на основі попередніх замовлень клієнта.

Посилення системи кризових та безпекових комунікацій. Військові дії вимагають наявності чіткої цифрової системи оперативного інформування. Доцільно: розробити окремий модуль «Безпека» у корпоративних системах; забезпечити push-сповіщення про ризики, маршрути евакуації, відкриті укриття; впровадити автоматизовану систему «check-in» для фіксації присутності співробітників під час надзвичайних ситуацій; зберігати резервні копії всіх

каналів комунікації на хмарних серверах.

Використання штучного інтелекту та Big Data. Рекомендовано впровадити: прогнозне моделювання відвідуваності; оптимізацію логістичних поставок; аналіз настроїв клієнтів (sentiment analysis) у соцмережах; аналіз ризиків для роботи ресторанів у регіонах із підвищеною небезпекою. Це забезпечить економію ресурсів, підвищення швидкості обслуговування та оптимізацію рішень. Запропоновані напрями вдосконалення цифрових комунікацій спрямовані на підвищення якості внутрішніх та зовнішніх комунікацій, посилення інформаційної безпеки, оптимізацію бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду. Їх реалізація дозволить ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» зберігати конкурентоспроможність, підвищити стійкість у кризових умовах та забезпечити відповідність сучасним європейським стандартам комунікаційного управління.

ВИСНОВКИ

Процес комунікації представляє собою не лише інформаційний обмін, а й процес, до складу якого входить емоційний і експресивний елементи, облік яких дуже важливий у сучасних умовах. У результаті комунікації між учасниками можливе виникнення низки бар'єрів (фонетичний, логічний та інших.). Комунікації - це інструмент управління управлінським, а також спосіб формування не тільки діяльності, але й корпоративної культури, цінності та стратегії організації.

Управління комунікаціями здійснюється безперервно: після визначення ефективності комунікаційних заходів повторюється етап оцінки та вносяться корективи до комунікаційної стратегії. На кожному етапі управління реалізується сукупність різних методів та інструментів, що дозволяють проводити аналіз та оцінку різних складових комунікаційних процесів організації. До ресурсів, задіяних у процесі управління комунікаціями, належать персонал, технічні та організаційні ресурси.

Комунікації дають можливість систематизувати управлінські процеси та скоординувати їх із зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами організації. При визначення взаємозв'язку управління персоналом та комунікаційної взаємодії важливо визначити, як напрямки діяльності у сфері управління персоналом взаємопов'язані з цілями комунікаційної взаємодії, а також з якою ефективністю здійснюються в організації.

Виявлено, що ключовою проблемою комунікацій між компонентами організаційної структури є невизначеність характеру відносин між структурними одиницями всередині компанії. У той же час розпорядження менеджменту компанії можуть бути не адекватні ситуації, що склалася, бути не зрозумілі співробітниками, дублюватися, а також суперечити один одному. Якщо ситуація є невизначеною, зв'язку горизонтального характеру між підрозділами чи працівниками підприємства виявляються недостатньо надійними, а інформація

доходить до них у хаотичному порядку, що провокує інформаційний голод, чи розмаїття інформації суперечливого характеру.

При цьому важливо, що на етапі комунікації сприяють розвитку інформаційних технологій. Якщо раніше інформаційні технології були орієнтовані на оптимізацію внутрішньої виробничо-управлінської діяльності організації, то тепер все частіше за допомогою інформаційних технологій компанії намагаються залучити клієнта та повніше використати його купівельні можливості.

Встановлено, що інформаційно-комунікативна система ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» побудована за принципом вертикалі, чинна система інформаційних комунікацій дозволяє розподілити зусилля між окремими функціональними структурами та підрозділами ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», зберігаючи єдність принципів інформаційної політики та контроль над результатами комунікативної діяльності організації.

Серед учасників дослідження поширені уявлення, що керівництво компанії не вважає за потрібне доносити до рядових працівників повну інформацію про стратегію розвитку компанії, припускаючи, що така інформація є для них надмірною. Також співробітники досить критично ставляться до офіційної інформації відверто позитивного характеру, вказуючи на те, що реальність сильно відрізняється від того, що відображається в деяких корпоративних засобах масової інформації, а частина інформації свідомо "замовчується" компанією. У процесі інформування провідну роль грають керівники та кадрові працівники.

В рамках дослідження запропоновано удосконалити керівництво персоналом, шляхом побудови її програмах корпоративного професійного розвитку.

Сучасні тенденції у соціально-економічній сфері потребують трансформації організаційних та культурних процесів, а також внутрішньокорпоративних комунікацій із використанням сучасних інструментів цифровізації. Електронна оптимізація цих процесів дозволяє автоматизувати

рутинні процеси збору, накопичення, обробки та передачі інформації та звітності. Крім того, інструменти цифровізації забезпечують швидкість, точність та надійність комунікаційних операцій, полегшують взаємодію у корпоративних мережах. Цифровізація створює передумови для розкриття значного ресурсного потенціалу та підвищення продуктивності праці. Оцінка існуючих практик вказує на те, що вирішення проблеми неможливе без цілісного цифрового підходу, що включає створення єдиного цифрового середовища для всієї організації.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балаш Л. Я., О. В. Лисюк, О. В. Бінерт, О. І. Ковальчук Теоретичні засади ефективних комунікацій в організації як дієвого управління підприємством. *Ефективна економіка* №8. Київ. 2024 URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/14981>
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. К. : МАУП, 2005. 440 с.
3. Валінкевич Н., Чигир А. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495>
4. Власюк, Є. (2022). Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (40). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23>
5. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/75.pdf
6. Герзачин В. М., Першин К. С., Вейгеші В. В. Характеристики комунікації. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 6–13. URL: <https://surl.li/uawhe>
7. Глєбова А.О., Кравченко В.В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
8. Головчук, Ю. О., Я. В. Паламаренко, І. М. Лепетан. "Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією." (2025). URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10186>

9. Дем'яненко Т. І., Альошин Д. Є. Управління комунікаціями на підприємстві та їх вдосконалення. Наукові підсумки 2023 року : зб. наук. тез. XII наук. конф. Харків : технологічний центр, 2023. С. 30. URL: <https://surl.lu/ifecej>
10. Дятлова В.В., Єрохіна Д.О. Розбудова зовнішніх зв'язків із країнами членами ЄС: фокус на міжкультурні комунікації в соціумі та бізнесі (2023). EU Social and Cultural Studies in Education: Collective Monograph. Sumy: University Book, с. 69-92.
11. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В. Розвиток державних корпорацій: управління та результати. Наукові праці Донецького національного технічного університету, серія: «Економічна», 2024, №1 (29), с. 50-60.
12. Долгальова О. В. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій / Долгальова Олена Вячеславівна, Букій Анна Дмитрівна // ГЕВ. — Т. : ТНТУ, 2025. — Том 95. — № 4. — С. 105–113. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50270>
13. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*, 2023 №(56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>
14. Ільчук О., Удуд І., Іваночко, А. Роль комунікації в побудові стратегії антикризового розвитку підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2023, (4 (96), С. 3-7. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.1>
15. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11> (дата звернення: 12.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79>
16. Комунікація. Енциклопедична стаття. *Енциклопедія сучасної України* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/pedj>
17. Коробович Л. П. Роль лідера в ефективних комунікаціях організації. Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (10 листоп. 2022 р., м. Рівне) / Міжнар.

економ.-гуманіт. ун-т ім. акад. Степана Дем'янчука. – Львів – Торунь : Liha-Press, 2022. – С. 296-300.

18. Кошелєва, О. Б., Кравчук, О.А., Цисельська, О.В. Комунікаційна культура в умовах глобалізації та її вплив на формування іміджу країни. *Питання культурології*. 2021. Випуск 38. С. 287–300.

19. Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35> (дата звернення: 12.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35>

20. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 84 (1). С. 71–77. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/311394>

21. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарєва М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649/26082>

22. Мазник, Л. В. Комуникативний менеджмент в управлінні ризиками соціальної прозорості інформаційних систем підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. – 2022. – Т.21 (52). – С.390-402. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/297abba2-0e07-4bf3-bb73-abc8e70eacff>

23. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. No56. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/142>

24. Осокін, М., Осокіна, А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2024(64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>

25. Офіційний сайт ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html

26. Павленко, О. О., Веретенник, М. В., & Сергієнко, Д. К. (2025). Удосконалення комунікаційних процесів в управлінській діяльності на основі

цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*, (12).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15825253>

27. Педченко Н. С.. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 2. С. 26–30.

28. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.
 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf

29. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. No276. С.93–99. URL:https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf

30. Сакалюк О. О. Управління комунікаційними процесами та шляхи їх удосконалення. *Сучасні проблеми навчання і виховання : збірник наукових праць / упорядник І. О. Бартенєва. – Одеса, 2022. Лютий. – С. 165-*
<http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/16085>

31. Шатілова О. В., Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в бізнесі. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2024. No7(87).
 URL:<https://ir.kneu.edu.ua/items/793baf38-432a-463d-9986-ed03a059379f>

32. Шлєіна Л. І., О. В. Зімонова. Комунікація як феномен в управлінні." *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. №(52) (2024): 130-136. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/849>

33. Gonzalez-Varona J. M., Lopez-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. –2024. URL:<https://arxiv.org/abs/2406.01615>

34. Shreya Mane. Theoretical Aspects on Digital Communication Technologies. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*

2022.URL: https://www.researchgate.net/publication/366065967_Theoretical_Aspects_on_Digital_Communication_Technologies

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2024 рік

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31 грудня 2024 року

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5	6 991	6 595
первісна вартість	1001	5	38 420	42 104
накопичена амортизація	1002	5	31 429	35 509
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5	202 697	464 236
Основні засоби	1010	5	2 790 560	3 280 693
первісна вартість	1011	5	4 764 659	5 698 876
знос	1012	5	1 974 099	2 418 183
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	10	-	-
Відстрочені податкові активи	1045		237 048	152 487
інші необоротні активи	1090	9	615 047	678 380
Усього за розділом I	1095		3 852 343	4 582 391
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6	118 636	145 200
виробничі запаси	1101		28 418	36 630
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
товари	1104		90 218	108 570
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7	134 623	211 740
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	7	141 410	97 098
з бюджетом	1135		389	1 410
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		11 302	29 625
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8	1 286 984	2 007 305
Готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		-	-
Витрати майбутніх періодів	1170		1 403	1 370
Інші оборотні активи	1190		8 775	444
Усього за розділом II	1195		1 703 522	2 494 192
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300		5 555 865	7 076 583

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	11	2 821 653	2 821 653
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	11	104 095	104 095
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11	1 035 803	2 244 704
Неоплачений капітал	1425	11	(10 915)	(10 915)
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		3 950 636	5 159 537
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9	776 753	871 267
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		776 753	871 267
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	9	20 034	18 800
товари, роботи, послуги	1615	13	181 093	245 140
розрахунками з бюджетом	1620	13	117 328	198 686
у тому числі з податку на прибуток	1621		23 754	60 292
розрахунками зі страхування	1625	13	15 960	19 664
розрахунками з оплати праці	1630	13	59 644	60 767
одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	75 922
Поточні забезпечення	1660	12	434 153	415 088
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690		264	11 712
Усього за розділом III	1695		828 476	1 045 779
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		5 555 865	7 076 583

Керівник
Юлія БАДРІТІНОВА

Головний бухгалтер

Консолідований Звіт про фінансові результати за 2024 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14	16 837 151	12 946 940
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15	(7 440 182)	(5 839 064)
Валовий:				
прибуток	2090		9 396 969	7 107 876
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	79 896	29 206
Адміністративні витрати	2130	16	(816 796)	(628 029)
Витрати на збут	2150	17	(6 626 783)	(5 239 121)
Інші операційні витрати	2180	19	(70 328)	(59 033)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 962 958	1 210 899
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	20	119 059	33 468
Інші доходи	2240		4 991	2 343
Фінансові витрати	2250	20	(127 288)	(90 436)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	19	(44 681)	(59 620)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		1 915 039	1 096 654
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	(347 764)	196 488
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		1 567 275	1 293 142
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дроїнка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дроїнка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		1 567 275	1 293 142

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500		277 545	310 263
Витрати на оплату праці	2505		2 709 674	2 230 172
Відрахування на соціальні заходи	2510		577 988	437 224
Амортизації	2515		569 308	483 579
Інші операційні витрати	2520		3 379 392	2 466 845
Разом	2550		7 513 907	5 928 083

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник
Юлія БАДРІТДІНОВА

Головний бухгалтер
Алла ФЕДОСЕЄВА

Позов	Код радян	Прокітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Одобрений капітал	1400	11	2 821 853	2 821 853
Капітал у довіренні	1406		-	-
Водатковий капітал	1410	11	104 095	104 095
Резервний капітал	1415		-	-
нерозподілений прибуток (залежаний збиток)	1420	11	1 021 408	1 021 408
неоплачений капітал	1426	11	(18 915)	(18 915)
Відчужений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		2 718 431	2 928 431
II. Довгострокові зобов'язання I забезпечення				
довгострокові позичкові зобов'язання	1500		-	-
довгострокові кредити банків	1518		-	-
інші довгострокові зобов'язання	1519	9	742 752	726 752
довгострокові зобов'язання	1528	12	73 750	-
Інші довгострокові зобов'язання	1535		-	-
Усього за розділом II	1585		816 502	726 752
III. Поточні зобов'язання I забезпечення				
кортострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1620	9	18 480	20 004
надані роботи, послуги	1625	15	188 612	182 090
розрахунками з бюджетом	1630	15	45 842	118 610
з тому ж році з податку на прибуток	1631		21 879	22 767
розрахунками зі страхування	1635	15	12 073	15 358
розрахунками з оплати праці	1638	15	45 545	58 649
позичковими інструментами	1639		-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність				
- II. неоплачені розрахунки	1645		-	-
Поточні зобов'язання	1680	12	50 218	434 132
Доходи майбутніх періодів	1685		-	-
інші поточні зобов'язання	1690		325	264
Усього за розділом III	1695		359 085	629 752
IV. Зобов'язання, пов'язані з незавершеними активами, утримуваними для продажу, та групими активи				
1300			-	-
V. Частка учасників асоціації підприємств некомерційного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		3 888 965	3 941 745

Керівник
Юлія БАДРИТДИНОВА

Головний бухгалтер
Алія ФЕДОСЕВА

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Підприємство: Підприємства з індивідуальними інвестиціями
«МакДональдс Юк्रेїн Лтд»

Дата (рік місяць-число)

за ЄДРПОВ

Форма № 2 Код за ДКУД

КІДМ	2024 01 01
	23744453
	1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	Прокітка	За звітний період	За аналогічній період неперервного року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товари, робіт, послуг)	2000	14	12 946 955	3 262 791
Собівартість реалізованої продукції (товари, робіт, послуг)	2050	15	(5 838 987)	(1 599 708)
Валовий:				
прибуток	2099		7 107 968	1 663 083
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	29 154	304 891
Адміністративні витрати	2130	16	(627 683)	(539 039)
Витрати на збут	2150	17	(5 239 121)	(3 057 182)
Інші операційні витрати	2180	19	(60 933)	(242 948)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 209 385	-
збиток	2195		-	(1 871 283)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	20	35 468	703
Інші доходи	2240		2 363	-
Фінансові витрати	2250	20	(90 436)	(103 026)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	19	(59 620)	(126 233)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		1 095 140	-
збиток	2295		-	(2 099 739)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	196 498	11 879
Прибуток (збиток) від діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		1 291 628	-
збиток	2355		-	(2 087 860)



Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Підприємство: Підприємства з інтелектуальними інвестиціями
«МалДональда ЮкейВн Лтд»

Дата (рік місяць число)

за ЄДРПОУ

Форма № 2 Код за ДКУД

КПП	
2024 01 01	
23744453	
1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Прокіт	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14	12 946 955	3 262 791
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15	(5 838 987)	(1 599 708)
Валовий:				
прибуток	2090		7 107 968	1 663 083
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	29 154	304 853
Адміністративні витрати	2130	16	(627 683)	(539 039)
Витрати на збут	2150	17	(5 239 121)	(3 037 182)
Інші операційні витрати	2180	19	(60 933)	(242 948)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 209 385	-
збиток	2195		-	(1 871 183)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	20	33 468	703
Інші доходи	2240		2 363	-
Фінансові витрати	2250	20	(90 436)	(103 020)
Втраги від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	19	(39 620)	(126 233)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		1 095 140	-
збиток	2295		-	(2 099 739)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	156 488	11 879
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		1 291 628	-
збиток	2355		-	(2 087 860)