

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток персоналу закладу ресторанного господарства»

(за матеріалами ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», м. Київ)

Студентки 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Юлдашової
Олени Олегівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Концептуальні засади розвитку персоналу підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності процесу розвитку персоналу підприємства	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	17
2.1 Характеристика організації господарської діяльності ПІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»	17
2.2 Оцінка ефективності та результативності розвитку персоналу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

На сьогоднішній день персонал є стратегічно важливим ресурсом будь-якої компанії, а розвиток персоналу – важливою передумовою конкурентоспроможності підприємства. Саме тому, політика у сферах управління та розвитку персоналу формується на базі концептуальних підходів, враховуючи всі можливі фактори та обмеження, та на розумінні специфіки сфери діяльності організації, її позиції серед конкурентів та її можливостей.

Серед наукових доробок українських і зарубіжних вчених, які стали підґрунтям формування ідеології безперервного розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці О.Ю. Амосова, В.Я. Брича, Н.С. Гавкалової, О. А. Грішної, А.В. Денисової, Г.В. Дмитрієва, О. С. Заклекти, Н. Б. Кирич, А.М. Колода, Т.А. Костишиної, І.С. Кравченко, Т.І. Лепейко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'янченко, Д. П. Мельничука, Г. В. Назарової, В. М. Нижник, О. Ф. Новікової, І. Л. Петрової, М. Д. Романюка, В. А. Савченка, М. В. Семикіної та інші.

Метою дослідження є висвітлення розвитку персоналу закладу ресторанного господарства.

Завданнями дослідження є:

- розкриття концептуальних засад розвитку персоналу підприємства;
- висвітлення методичних підходів до оцінювання ефективності та результативності процесу розвитку персоналу підприємства;
- характеристика організації господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- здійснення оцінки ефективності та результативності розвитку персоналу підприємства;

– обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Об'єктом дослідження, є процес розробки проекту розвитку персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають економічні та організаційні умови процесу розробки проекту розвитку персоналу на підприємстві та їх методичний супровід.

Для вирішення поставлених завдань, у процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного аналізу та формальної й діалектичної логіки – для з'ясування сутності форм і методів розвитку персоналу та управління ним; аналізу та синтезу – для вироблення інструментарію функціонування професійної підготовки персоналу; статистичні методи – для оцінки сучасного стану управління розвитком персоналу підприємства харчової галузі; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування шляхів оптимізації розподілу грошових коштів підприємства на навчання персоналу.

Інформаційною базою дослідження є: фундаментальні положення менеджменту, економіки підприємства, нормативно-правова база, роботи вітчизняних і зарубіжних науковців з питання розвитку персоналу підприємстві, та шляхів його удосконалення, монографії, періодичні видання всеукраїнських науково-практичних конференцій, статистичні матеріали.

Наукова новизна дослідження полягає у наданні пропозицій щодо вдосконалення процесу розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», а саме впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в підвищенні результативності процесу розвитку персоналу закладу ресторанного господарства.

Пропозиції та рекомендації, що містяться в дослідженні, спрямовані на процес розробки проекту розвитку персоналу на підприємстві. Матеріал

може бути використаний у практичній діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Аробація дослідження. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи були опрацьовані в статті «Концептуальні підходи до розвитку персоналу на підприємстві» у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент персоналу» та подані до публікації у збірник наукових статей (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в т. ч. 18 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 62 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади розвитку персоналу підприємства

Під розвитком персоналу розуміється складова стратегічних цілей організації, що охоплює сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників і зростання їх здібностей. Розвиток персоналу в організації має бути постійним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю ринкового середовища та конкуренцією. Тому необхідною умовою для розвитку підприємства є формування комплексної моделі розвитку персоналу [42, с. 75].

Ефективне впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умов попереднього створення ґрунтового теоретичного та методичного забезпечення даного процесу.

Розвиток персоналу це основний чинник конкурентоспроможності підприємства в умовах сьогодення. Взагалі розвиток – це процес цілеспрямованих, незворотних змін, що веде до появи нових кількісних, якісних змін. Проте у наукових колах точаться суперечливі дискусії стосовно поняття «розвиток персоналу».

Так, одні автори трактують розвиток як специфічний процес, що відбувається при реалізації певного набору дій з врахуванням поставлених цілей [16].

Інші, пояснюють розвиток як комплексний і безперервний процес з метою підвищення ефективності роботи.

У табл. 1.1 наведено відомі підходи до визначення поняття «розвиток персоналу».

Таблиця 1.1

Сутність поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття
Брич В.Я., Гугул О.Я. [6, с. 14]	розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу
Веснін В.Р. [7, с. 105]	розвиток персоналу – це безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації
Гриньова В. М. [13, с. 59]	розвиток персоналу – це проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації
Грیشнова О.В. [15, с. 16]	розвиток персоналу - це сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо
Джой-Метгюз Д. [18, с. 104]	розвиток персоналу – це кількісний підхід, який передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації; якісні аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей
Марра Р., Шмідт Г. [52, с. 209]	розвиток персоналу – це навчання і підвищення кваліфікації персоналу
Маслова В.М. [34, с. 94]	розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств
Савченко В.А. [45, с. 121]	розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Хміль Ф. І. [53, с. 209]	розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
Черник Л.М. [55, с. 215]	розвиток персоналу – це сукупність взаємозв'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6, 7, 12, 13, 18, 34, 45, 52, 53, 55]

Проаналізувавши табл. 1.1, можемо сказати, що науковці по різному трактують поняття «розвиток персоналу». Узагальнюючи вищенаведені визначення, на нашу думку, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність заходів, які передбачають професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової діяльності персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Основні методи розвитку персоналу наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація методів розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерел [33, 51]

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств.

Сучасні методи навчання персоналу показані на рис. 1.2.

Відеонавчання	наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів
Дистанційне навчання	використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані
Модульне навчання	очне навчання, що складається окремих тематичних блоків, спрямованих на досягнення певного результату. Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів
Кейс-навчання	розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій
Тренінгове навчання	основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань
Мозковий штурм	метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення
Метод поведінкового моделювання	метод, покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях
Сторітеллінг	метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо
Екшн-навчання	метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання
Баскет-метод	метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника
Коучинг	метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань
Майстер-клас	це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод

Рис. 1.2. Сучасні методи навчання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерел [44]

Процес розвитку персоналу складається з:

- професійного навчання персоналу підприємства;
- виробничої адаптації персоналу;
- оцінювання та атестації персоналу;
- планування та розвитку трудової кар'єри персоналу;
- формування кадрового резерву;
- професійно-кваліфікаційного просування робітників, фахівців та службово-професійного просування керівників;
- розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.

Управління розвитком персоналу на підприємстві здійснюється безпосередньо службою розвитку персоналу (відділом кадрів).

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності процесу розвитку персоналу підприємства

Найбільш складним питанням при забезпеченні достатнього рівня якості професійного розвитку персоналу залишається безпосередня обґрунтована оцінка досягнутого рівня якості професійного розвитку персоналу, так як саме від його вчасного і об'єктивного визначення залежить як ступінь вмотивованості працівників до активізації подальших навчальних і розвиваючих процедур у обраній сфері діяльності, так і зацікавленість лінійних керівників у створенні відповідних умов для професійного навчання персоналу.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу [30, с. 22]:

- практичний підхід;
- процесний підхід;
- дослідницький підхід.

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою практичного підходу допомагає оцінити результат і процес навчання учасників, їх поведінку на роботі, результати та вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення, проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Однією з моделей процесного підходу є модель Р. Брінкерхоффа, сутність якої полягає в циклічній оцінці та здійснюється за кожним етапом програми навчання. Дана модель складається з шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає в оцінюванні якості операцій програми підготовки [57, с. 304].

Модель, запропонована Д. Філліпсом із процесного підходу передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі, порівнюється з повними витратами за програмою [60, с. 42].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило, повинна відбуватися за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій.

Всі витрати, які здійснюються в процесі розвитку персоналу можна поділити на дві групи:

1. Витрати, які здійснює компанія протягом строку навчання співробітника.

2. Витрати, які здійснює компанія протягом строку корисного використання отриманих співробітником у процесі навчання знань.

До першої групи відносимо витрати, які безпосередньо пов'язані з реалізацією окремого заходу з розвитку персоналу. Сюди ж належать втрачені доходи підприємства, обумовлені тим, що працівник не виконує свою повсякденну роботу, а навчається. Кошти, що виплачуються працівникові за період навчання у вигляді заробітної плати, є інвестицією не в розвиток підприємства, а в людський капітал.

Друга група витрат передбачає надбавку до заробітної плати співробітнику, після закінчення ним навчання, щоб попередити можливість його переходу в іншу компанію. Величина надбавки визначається на основі даних про заробітну плату спеціалістів аналогічних професій або експертним шляхом. Такі витрати виникають на стадії корисного використання компанією набутих знань та вмінь працівників. Також сюди відносяться витрати пов'язані зі збільшенням податків компанії внаслідок збільшення її доходу.

Згідно даної класифікації, витрати пов'язані з розвитком персоналу підприємства, можна обчислити наступним чином [22, с. 110]:

$$V_{rp} = Ц + ВД + ЗП + \Delta ЗП + \Delta П \quad (1.1)$$

де, Ц – вартість заходу з розвитку персоналу;

ВД – втрачені доходи підприємства, обумовлені тим, що працівник не виконує свою повсякденну роботу, а навчається;

ЗП – заробітна плата працівника у період навчання;

$\Delta ЗП$ – приріст заробітної плати працівника після проходження ним навчання;

ДП – приріст податків підприємства, пов'язаний із приростом його доходу.

У процесі оцінки доцільності здійснення проекту з розвитку персоналу не повинні враховуватися витрати, здійснені до прийняття рішення про реалізацію проекту, оскільки їх не можна відшкодувати, і вони жодним чином не впливають на його ефективність. На цьому етапі мають вагу лише ті витрати, які треба буде здійснити, а іноді, можливо, уникнути їх.

Перед тим, як реалізовувати програми з розвитку персоналу, необхідно їх ретельно спланувати та провести розрахунки їх майбутньої ефективності.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури та динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка [60, с. 45].

Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4-ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій).

За допомогою системної моделі факторів Р. Річі, яка є однією з моделей дослідницького підходу, менеджери мають змогу передбачити результати

навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходяться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат [61, с. 10].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід.

Моделі, побудовані на принципах системного підходу, дозволяють оцінити власне якість оцінювання.

Таким чином, компетенції, знання оцінювача та процедури, що використовуються, мають вплив на результати і висновки рівно так, як і конструкція програми, мотивація працівників.

Також важливою задачею є дослідження показників, що характеризують вплив процесу розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його вплив на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність процесу розвитку персоналу підприємства включає: соціально-економічну ефективність та комерційну ефективність [30, с. 22].

Під соціально-економічною ефективністю процесу розвитку персоналу розуміється підвищення кваліфікації та набуття нових знань і вмінь окремим працівником. Персонал, який постійно розвивається, забезпечує собі зростання інтелектуального рівня та рівня життя. Це, в свою чергу, призводить до якісного покращення людського капіталу країни в цілому.

Комерційна ефективність процесу розвитку персоналу виявляється у зростанні прибутків компанії.

У найбільш загальному вигляді ефективність виражається співвідношенням результатів до витрат, основними напрямками її підвищення можна вважати мінімізацію витрат та максимізацію ефекту.

Під економічними результатами процесу розвитку персоналу можна розуміти усі отримані як кількісні, так і якісні корисні ефекти.

Результативність будь-яких розвиваючих заходів перш за все залежить від характеру, особливостей та інтенсивності навчальних програм і повсякденної діяльності персоналу. Вона може відобразитися як кількісними так і якісними змінами, зокрема, зростанням обсягу виробленої або реалізованої продукції; приростом прибутку, зменшенням плинності кадрів, зростанням іміджу фірми та міри задоволення клієнтів та інше (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація показників ефекту від процесу розвитку персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [15, с. 16]

Для досягнення високої якості управління персоналом підприємства, в першу чергу, повинні бути забезпечені сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення, проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку. При проведенні оцінювання ефективності розвитку персоналу варто використовувати моделі, що дозволяють визначити рентабельність діяльності підприємства [9, с. 413].

З вищенаведеного можемо зробити висновок, що розвиток персоналу це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність заходів, які передбачають професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової діяльності персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Найбільш складним питанням при забезпеченні достатнього рівня якості професійного розвитку персоналу залишається безпосередня обґрунтована оцінка досягнутого рівня якості професійного розвитку персоналу, так як саме від його вчасного і об'єктивного визначення залежить як ступінь вмотивованості працівників до активізації подальших навчальних і розвиваючих процедур у обраній сфері діяльності, так і зацікавленість лінійних керівників у створенні відповідних умов для професійного навчання персоналу.

У другому розділі роботи проведемо дослідження особливостей розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1 Характеристика організації господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є лідером у галузі закладів швидкого обслуговування. Перший ресторан було відкрито 24 травня 1997 у Києві. Щодня компанія обслуговує понад 400 тисяч українців, пропонуючи більш ніж 90 страв на вибір. В асортименті є страви з яловичини, свинини, риби, курятини, салати зі свіжих овочів, страви спеціального ранкового меню, страви з молочних продуктів та десерти.

З 2011 року компанія активно розвиває мережу міських кав'ярень МакКафе, в яких відвідувачам пропонують широкий вибір напоїв на основі натуральної кави та десертів.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» досягло успіху передусім тому, що дотримується в роботі найвищих стандартів якості, обслуговування, чистоти і доступних цін [40].

Більшість закладів ресторану обладнані точками Wi-Fi, кімнатами для святкування днів народжень, а також надають послугу МакДрайв, завдяки якій відвідувачі мають можливість робити замовлення, не виходячи з автомобіля.

Щороку все більше закладів МакДональдз в Україні потрапляють до ТОП-100 найпопулярніших закладів мережі у світі.

МакДональдз є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні. За майже 20 років роботи компанія вклала у розвиток мережі та інфраструктури близько 250 млн. доларів. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» працює майже 7,5 тис. співробітників. Компанія реалізує низку соціально важливих проектів.

Організаційна структура ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Джерело: розроблено автором

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» притаманна дивізійна структура, яка зумовлює децентралізацію процесів прийняття рішень, обов'язки і відповідальність делегуються на рівні керівників окремими підрозділами. Ці менеджери можуть повноцінно враховувати специфіку в організації виробництва і збуту продукції в кожному підрозділі, причому сфера контролю звужується порівняно із функціональними структурами.

При дивізійній структурі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» кожний виробничий підрозділ підприємства має власну достатньо розгалужену

структуру управління, що забезпечує автономне його функціонування. Лише стратегічні функції управління централізовано на корпоративному рівні.

Перевагами організаційної структури управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень та поліпшення їхньої якості, хоча вона потребує збільшення чисельності апарату управління і витрат на його утримання.

В компанії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» основу кадрового потенціалу складають ключові фахівці, що закріпленні за певним напрямом діяльності та входять такі складові частини як індивідуально-професійні характеристики, творчий потенціал кожного працівника, соціально-психологічний клімат тощо.

Процедура оцінки кадрового потенціалу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» полягає у виявленні рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства.

Оцінювання кадрового потенціалу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» проводиться з метою:

- виявлення претендентів на посади;
- визначення ефективності праці для розробки заходів із стимулювання;
- оцінки відповідності співробітника посаді;
- визначення професійної компетентності працюючих з ціллю проведення внутрішнього навчання або зовнішнього підвищення кваліфікації кадрів;
- професійно-виробничого просування.

Оцінка окремого працівника проводиться за наступними критеріями:

- працездатність та інтелектуальні здібності;
- якість, кількість та своєчасність роботи;
- здатність до професійного розвитку в компанії.

Для різних категорій працівників застосовуються різні методи оцінки.

Оцінка персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» проводиться фахівцями PR-відділу.

Найчастіше оцінка кадрового потенціалу проводиться за допомогою методів, в основі яких лежать формалізовані підходи [46, с. 316]:

- вивчення та аналіз результатів діяльності;
- анкетування;
- тестування тощо.

Щодо неформальних підходів, зазвичай застосовуються:

- один на один зустрічі з менеджером;
- залучення працівника в групові дискусії у вигляді щотижневого звітування.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» найчастіше здійснює оцінку кадрового потенціалу у формі «експрес-оцінки», що проводиться та документується безпосереднім менеджером на щотижневій основі.

Майновий і фінансовий стан розглядаються як самостійні поняття з концептуальних і нормативних бухгалтерських позицій, що доповнюють один одного. Баланс підприємства, актив якого відображає майно, а пасив – джерела його утворення і зобов'язання [5, с. 91].

Структура майна ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» показана в табл. 2.1 та додатку Б).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура майна ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», тис. грн.

Показник	2016 рік	Частка	2017 рік	Частка	2018 рік	Частка
I. Необоротні активи	38315	26,31	147049	50,87	144777	43,32
в тому числі:						
нематеріальні активи	5	0,003	4	0,001	1	0
основні засоби	32639	22,41	137776	47,66	137899	41,26
II. Оборотні активи в тому числі:	107325	73,69	142036	49,13	189430	56,68

Продовження табл. 2.1

виробничі запаси	68041	63,4	93527	65,85	145916	77,03
дебіторська заборгованість	39189	36,51	48266	33,98	43127	22,77
грошові кошти та їх еквіваленти	95	0,09	243	0,17	387	0,2
Баланс	145648	100	289092	100	334216	100

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.1 та додатку Б видно, що протягом 2016-2018 рр. структура активу балансу збільшилась. У 2017 р. в структурі активів найбільшу питому вагу мали необоротні активи (51%), а в 2018 р. в структурі активів найбільшу питому вагу мали оборотні активи (57%). Збільшення майна відбулося за рахунок збільшення виробничих запасів на 52389 тис. грн. у 2018 р. порівняно з 2017 р. Також частка дебіторської заборгованості з кожним роком зменшується, що говорить про покращення процесу управління матеріальними ресурсами та виробничими запасами.

Функціонування підприємства, незалежно від виду його діяльності і форм власності, в умовах ринку визначається його здатністю приносити достатній прибуток [15, с. 53].

Аналіз фінансових результатів та рентабельності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» проведемо, використовуючи табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»,

тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2018 від 2016, (+, -)
	2016	2017	2018	
1. Чистий дохід від реалізації продукції	87013	95091	127343	40330
2. Собівартість реалізованої продукції	68345	58587	83277	14932
3. Валовий прибуток або збиток	18668	36504	44066	25398
4. Рентабельність виробництва продукції, %	27	62	53	26
5. Операційні доходи	41496	39390	48430	6934
6. Операційні витрати	72054	58479	71917	-137
7. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток або збиток	-11890	9315	20579	32469

Продовження табл. 2.2

8. Рентабельність операційної діяльності, %	-14,0	10,0	16,0	30,0
9. Доходи від фінансової та інвестиційної діяльності	120077	49896	50443	-69634,4
10. Фінансові витрати	105508	41428	46202	-59306
11. Фінансовий результат до оподаткування	2679	17783	29658	26979
12. Витрати (дохід) з податку на прибуток	423	3912	6525	6102
13. Чистий прибуток або збиток	2256	13870	23133	20877
14. Рентабельність активів, %	0,02	4,45	7,42	7,4
Коефіцієнт валового прибутку	0,21	0,38	0,35	0,14
Коефіцієнт чистого прибутку	0,03	0,15	0,18	0,15

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи табл. 2.2 можна зробити наступні висновки: ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» У 2018 р. отримало прибуток в розмірі 23133 тис. грн, який на 20877 тис. грн більший ніж у 2016 р. Рентабельність активів ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у 2018 р. становить 7,42%, що на 7,4% більше ніж у 2016 р. Розраховані показники вказують на ефективну фінансову діяльність підприємства.

Результати аналізу показників фінансової стійкості та незалежності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості та незалежність

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показники	Роки			Нормативне значення
	2016	2017	2018	
1. Коефіцієнт автономії	-0,18	0,22	0,19	> 0,5
2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	-6,33	3,49	4,03	≤ 1
3. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,08	0,28	0,45	≥ 0,4
4. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	0,02	0,06	0,08	-

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши дані показники, можемо сказати, що у 2018 році порівняно з 2016 роком всі показники хоча і покращилися, але не відповідали нормативним значенням. У 2018 році тільки коефіцієнт ефективності

використання власних коштів є вищим за нормативне значення, а загалом, розраховані коефіцієнти свідчать про невисокий рівень прибутковості, нестійкий фінансовий стан товариства, неспроможність негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність [17].

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Розраховані показники платоспроможності та ліквідності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено в табл. 2.4 та додатку В.

Таблиця 2.4

Платоспроможність та ліквідність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показники	Роки			Нормативне значення
	2016	2017	2018	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,088	1,09	1,87	>1
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,81	1,34	>0,6
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,41	0,42	0,89	>0,2-0,3
4. Чистий оборотний капітал	8720	12307	87904	>0

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши дані показники, можемо сказати, що перевищення коефіцієнта загальної ліквідності над нормативним значенням з 2016 по 2018 роки свідчить про те, що ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Розрахований коефіцієнт поточної ліквідності вказує на платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами починаючи з 2017 року.

Занадто високе значення показника абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Отже, аналіз фінансових показників дозволяє виявити критичні точки в діяльності підприємства, визначити причини проблем і запланувати дії, спрямовані на їх вирішення.

2.2 Оцінка ефективності та результативності розвитку персоналу підприємства

Кадрова політика ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства. У зв'язку з цим, одним із головних завдань, що стоять перед керівництвом, є розвиток професіоналізму персоналу та збереження традицій підприємства. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможність і сприяють розвитку компанії.

Основні напрями кадрової політики ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»: підбір, оцінка та використання персоналу; навчання і розвиток персоналу; мотивація і винагорода персоналу; соціальна політика; корпоративні комунікації.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами. Для оцінки складу персоналу були використані також коефіцієнти співвідношення чисельності окремих категорій персоналу [3, с. 202].

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». З цією метою вивчено обсяг руху персоналу та причини їх звільнення.

Структура та динаміка персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведена в табл. 2.5 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-) 2018 до 2016	Відносне відхилення, % 2018 до 2016
	2016	2017	2018		
1. Середньооблікова кількість працівників, осіб	180	203	264	84	147
2. Кількість прийнятих, осіб	47	58	60	13	128
3. Кількість звільнених, осіб:	45	51	53	8	118
4. За власним бажанням, осіб	31	34	35	4	113
5. За порушення трудової дисципліни, осіб	14	17	18	4	129
6. За скороченням штату, осіб	0	0	0	0	0
7. Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб	92	109	113	21	123
8. Управлінський персонал, осіб	14	17	19	5	136
9. Частка, %	7,78	8,37	7,2	-0,58	93
10. Допоміжний персонал, осіб	15	17	20	5	133
11. Питома вага, %	8,33	8,37	7,58	-0,75	91

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.2. Динаміка персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.5

З табл. 2.5 та рис. 2.2 видно, що за 2016-2018 роки середня кількість працівників зростає. Темп приросту склав 47 %.

З наведених даних видно, що кількість прийнятих та звільнених працівників також з кожним роком збільшується. Загалом кількість прийнятих та звільнених працівників за останні три роки складає: прийнято – 165 особи, звільнено – 149 осіб. Такі зміни викликані розширенням діяльності підприємства.

Для проведення аналізу руху персоналу було використано такі аналітичні показники, як [22, с. 111]:

- а) коефіцієнт обороту по прийому;
- б) коефіцієнт обороту по звільненню;
- б) показники плинності кадрів.

Результати розрахунків вищенаведених показників наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2018 до 2016
	2016	2017	2018	
1. Коефіцієнт обороту з прийому	26,11	28,57	22,73	-3,38
2. Коефіцієнт обороту з вибуття	25	25,12	20,08	-4,92
3. Коефіцієнт плинності кадрів	17,22	16,75	13,26	-3,96

Джерело: розроблено автором

Плинність кадрів на підприємстві протягом 2016-2018 років присутня, що свідчить про необхідність реалізації заходів, спрямованих на зниження цього показника.

Діяльність відділу кадрово-організаційної роботи ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» регламентується Положенням про відділ кадрово-організаційної роботи, яке включає такі розділи: загальні положення, завдання відділу, функції відділу, права відділу, відповідальність відділу.

Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, необхідним для більш ефективної роботи, підвищення продуктивності праці для досягнення цілей організації.

Значення навчання персоналу загально визнано. У ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» навчання проводиться не тільки при прийнятті людини на роботу, але і при переведенні на нову посаду чи просуванні, при дорученні працівнику нових видів роботи, а також, якщо при перевірці встановили, що працівнику не вистачає певних навичок чи знань для роботи, яку він виконує.

Чим більшу кваліфікацію має персонал організації взагалі, тим вище загальна продуктивність праці. Керівництво ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» створює сприятливі умови для навчання, (заохочення, підтримка).

Навчання у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» складається не тільки з теоретичних знань, але і практичних навичок, яких працівник може набути на конкретному місці в організації. Співробітників також направляють на різні тренінги та курси з підвищення кваліфікації.

Одним з напрямків роботи відділу кадрово-організаційної роботи ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є залучення персоналу, що володіє високим освітнім і професійним рівнем, і підтримка прагнення працівників до підвищення свого професійного рівня.

Освітній рівень працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» стабільно підтримується на досить високому рівні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка рівня освіти працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
	2016	2017	2018		
1. Середньооблікова кількість працівників, осіб	180	203	264	84	147
2. Професійно-технічна освіта	44	45	66	22	150
3. Загальна середня освіта	76	78	84	8	111
4. Вища освіта	60	80	114	54	190

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.7 можемо побачити, що за період 2016 – 2018 роки питома вага працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» з вищою освітою,

середньою професійною освітою та із середньою загальною освітою збільшилася пропорційно збільшенню середньої кількості працівників на підприємстві.

За 2016 – 2018 роки змінився віковий склад працівників підприємства за рахунок залучення молодих фахівців і робітників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка вікового складу працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
	2016	2017	2018		
1. Середня кількість працівників за рік, осіб	180	203	264	84	147
2. 18 – 30 років	98	113	160	62	163
3. 30 – 50 років	71	83	98	27	138
4. 50 років та старше	11	7	6	-5	55

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.8 можна побачити, що за аналізований період частка працівників у віці від 18 до 30 років збільшилася на 147% у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. При цьому питома вага працівників у віці від 30 до 50 р. також збільшилася на 138 % у 2018 р. у порівнянні з 2016 р., а працівників від 50 р. і старше зменшилася на 55% у 2018 р. у порівнянні з 2016 р.

Отже, збільшення чисельності персоналу підприємства протягом 2016-2018 років та системна робота з підготовки і залучення молодих фахівців зробили вплив на зміну вікового складу працівників.

Продуктивність праці – це кількість продукції, виготовленої за одиницю робочого часу або кількість часу, витраченого та виготовлення одного виробу. Продуктивність праці визначаємо у натуральних та грошових одиницях. Фонд оплати праці це сума коштів, яка створюється на підприємстві для оплати праці всіх категорій персоналу і включається до собівартості продукції [35, с. 79].

Показники зміни продуктивності праці та фонду оплати праці ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка продуктивності праці та фонду оплати праці

ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення 2018 від 2016, (+, -)
	2016	2017	2018	
1. Чистий дохід, тис. грн.	87013	95091	127343	40330
2. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	180	203	264	84
3. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	483,41	468,43	482,36	-1,05
4. Середньомісячна заробітна плата, грн.	3200	3600	3900	700
5. Фонд оплати праці, тис. грн.	6912	8769,6	12355,2	5443,2

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.9 можемо побачити, що у 2018 р. порівняно з 2016 р. відбувалось підвищення продуктивності праці, що викликано зміною політики діяльності.

Для залучення кваліфікованого персоналу ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» здійснює політику просування позитивного іміджу підприємства, відбір кандидатур на конкурсній основі, сприяє швидкій адаптації нових працівників, удосконалює взаємовідносини з навчальними закладами вищої та середньої професійної освіти.

Критерії індивідуальних якостей персоналу ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Критерії індивідуальних якостей персоналу ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Обслуговування	Маркетинг/Продажі	Фінанси/Кадри
Група 1.	Професійна кваліфікація	10	8	6
	Володіння іноземними мовами	6	9	5
	Професійні знання і навички	10	7	8
	Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
	Здатність мотивувати і переконувати	7	10	8
Група 2.	Стаж професійної діяльності	10	6	8
	Професійна відповідальність	8	8	10
	Навички вирішення типових задач	10	9	9
	Досвід автономної роботи	9	7	9
	Досвід роботи в команді	10	10	6
	Емоційна стійкість	8	6	8

Продовження табл. 2.10

Група 3.	Ефективність роботи	10	6	10
	Ініціативність	5	10	4
	Цілеспрямованість	8	8	7
	Готовність працювати понаднормово	10	8	6
	Старанність	9	10	9
	Орієнтування на результат	9	7	10
Група 4.	Зовнішній вигляд	8	9	9
	Коректність поведінки	7	7	9
	Комунікбельність	4	10	7
	Рішучість і наполегливість	8	10	7
	Упевненість у собі	7	8	9
	Самокритика	6	6	4

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.10 можемо сказати, що індивідуальні якості персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу підприємства за наведеними критеріями показників-індикаторів: інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися у вдосконаленні своєї діяльності; спрямовує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці; дозволяє ухвалювати рішення про підвищення (пониження) переведення, звільнення тощо [51, с. 242].

Здійснення подальшої діагностики системи управління розвитком персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» необхідне для забезпечення пошуку резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативного прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства.

В табл. 2.11 наведено інформацію щодо навчання і розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років.

Таблиця 2.11

Результати навчання та розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років

Посада	Кількість осіб	Спосіб навчання	Вартість навчання, тис. грн
2016 рік			
Кухонний працівник	20	Лекції	720,6
Член бригади ресторану	22	Курси підвищення кваліфікації	795,4
Касир	8	Лекції	320,2
Адміністратор	4	Семінар	185,4
Менеджер	6	Тренінг	308,2
Всього	60		2329,8
2017 рік			
Кухонний працівник	35	Лекції	1387,2
Член бригади ресторану	42	Курси підвищення кваліфікації	1670,3
Касир	18	Лекції	792,5
Адміністратор	24	Семінар	1223,6
Менеджер	14	Тренінг	791,1
Всього	133		5864,7
2018 рік			
Кухонний працівник	30	Лекції	1272,3
Член бригади ресторану	38	Курси підвищення кваліфікації	1617,1
Касир	12	Лекції	565,3
Адміністратор	16	Семінар	872,7
Менеджер	9	Тренінг	544,2
Всього	105		4871,6

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.11 видно, що протягом 2016 року навчання пройшло 60 працівників, загальна вартість навчання склала 2329,8 тис. грн. Протягом 2017 року навчання пройшло 133 працівника, загальна вартість навчання склала 5864,7 тис. грн. Протягом 2018 року навчання пройшло 150 працівників, загальна вартість навчання склала 4871,6 тис. грн.

В табл. 2.12 наведено ефективність навчання і розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років.

Таблиця 2.12

**Результати ефективності навчання і розвитку персоналу
ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років**

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення 2017 від 2016, (+, -)	Абсолютне відхилення 2018 від 2017 (+, -)
	2016	2017	2018		
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	87013	95091	127343	8078	32252
Витрати на навчання і розвиток, тис. грн.	2329,8	5864,7	4871,6	3534,9	-993,1
Рентабельність інвестицій в розвиток персоналу, %	3734,8	1621,4	2614,0	-2113,4	992,6

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.12 видно, що ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» рентабельність інвестицій в розвиток персоналу має різноспрямовану динаміку за рахунок того, що у 2017 році було заплановано та проведено навчання більшої кількості працівників у порівнянні з 2016 та 2018 роками. При цьому, чистий дохід підприємства має тенденцію до збільшення протягом трьох років.

В табл. 2.13 наведено результативність кадрової політики ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» протягом 2016-2018 років.

Таблиця 2.13

Результативність кадрової політики ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»

№ п/п	Цілі та пріоритети кадрової політики	Результат
1	Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості	Налагоджена ефективна система підбору персоналу, яка забезпечує підприємство персоналом у необхідній кількості. Оптимальна структура персоналу. Ефективна система навчання, яка створює всі умови для здійснення регулярних внутрішніх підвищень
2	Створення умов для реалізації працівниками своїх прав та обов'язків відповідно до трудового законодавства	Повне дотримання норм трудового законодавства України, що стосуються відбору, оформлення, умов роботи, оплати праці, відпочинку та інших аспектів трудових відносин. Повне дотримання вимог законодавства щодо відповідності умов праці санітарним, пожежним та нормам з охорони праці
3	Реалізація контактів між керівництвом підприємства і представниками трудового колективу	Злагоджена система комунікацій між керівництвом і підлеглими. Регулярні зустрічі менеджменту з працівниками

Продовження табл. 2.13

4	Мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці	Розроблена система фінансової та не фінансової мотивації, яка включає мотиваційну систему, безкоштовне навчання та пілгове харчування
5	Результативне використання кадрового потенціалу	Впроваджена широка система навчання, спрямована на формування у працівника необхідного для посади кожного наступного рівня ієрархії знань та навичок. Професійний та особистісний розвиток кожного працівника, який сприяє збільшенню потенціалу всього персоналу та генеруванню перспективних ідей
6	Пошук та найм молодих спеціалістів через систему співпраці з ВНЗ	Злагоджена система співпраці з ВНЗ, за допомогою якої у практикантів формуються базові знання професії, здобувається практичний досвід та навички ще на етапі навчання. Формування лояльності учасників практики до компанії

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.13 можемо сказати, що в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» визначає основні цілі та пріоритети кадрової політики, які направлені на виконання певних результатів.

З проведеного дослідження особливостей розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», можемо сказати, що основу кадрового потенціалу підприємства складають ключові фахівці, що закріпленні за певним напрямом діяльності. Наразі процедура оцінки кадрового потенціалу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» полягає у виявленні рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства. Кадрова політика ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства. У зв'язку з цим, одним із головних завдань, що стоять перед керівництвом, є розвиток професіоналізму персоналу та збереження традицій підприємства. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможність і сприяють розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Для розвитку персоналу надзвичайно важливим є готовність персоналу до змін, адже зазвичай будь які зміни сприймаються опором персоналу, неготовністю до ризиків. Тому реалізація інновацій в системі управління розвитком персоналом повинна супроводитись з великою роботою по подоланню опору змінам [28, с. 41].

Важливу роль на реакцію персоналу щодо впровадження змін відіграють особливості менталітету населення, корпоративна культура та історичні умови різних країн світу.

Хоча в ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» працюють переважно українці, проте спостерігається значний вплив американської культури на поведінку персоналу, що пов'язано із тим, що головний офіс компанії знаходиться в США. В даному випадку формування стратегії розвитку персоналу повинне відбуватись з урахуванням зарубіжного досвіду.

Також в зарубіжних країнах досить популярним є метод впровадження технології «Assesment Center» на підприємстві, як процедури роботи кадрової служби, для визначення шляхів розвитку персоналу.

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд» може стати залучення компанії SHL Ukraine для запровадження технології оцінки персоналу для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації [41].

SHL Ukraine може створити такий центр оцінки, який буде відповідати завданням і цілям ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Місією компанії SHL Ukraine є збагачення компаній-клієнтів унікальними методами, методиками та знаннями, спрямованими на оптимізацію людського ресурсу в компанії.

Методами навчання компанії SHL Ukraine є: рольові ігри, методи кейсів, групові дискусії, індивідуальна робота, ділові ігри, міні-лекції, аналіз відеоматеріалів, майстер-класи, інтерактивні семінари, мозковий штурм.

Структурою проведених заходів за формою проведення є тренінги, навчальні курси, сертифікаційні курси, презентації.

Об'єктивність методу досягається тим, що компанія SHL Ukraine оцінює поведінку працівників в ситуаціях, в яких моделюються ключові моменти діяльності підприємства. Результатом оцінки є отримання звіту всіма учасниками інформації про свої сильні сторони і сторони для розвитку. Отримана в ході роботи інформація повністю виправдовує витрачені ресурси.

Фахівці компанії SHL Ukraine надають підтримку [41]:

- в розробці та проведенні Центрів оцінки для компаній будь-якої галузі,
- у виборі максимально підходять для конкретної організації методів оцінки (в тому числі, пропозиція готових інструментів),
- в складанні підсумкових звітів за результатами оцінки,
- в підготовці фахівців для проведення Центрів оцінки.

Методика, яка застосовується компанією SHL Ukraine спрямовується на вивчення потреб працівників в розвитку навичок і вмінь з врахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування їх розвитку та впливу на результати фінансової діяльності підприємства. Вона допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу. Також застосовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління.

Проведення моніторингу розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» буде доручено PR-відділу із залученням фахівців компанії SHL Ukraine.

Моніторинг розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» повинен складатись з трьох основних частин: оцінки, планування та навчання. Комплексне поєднання цих частин дозволить сформувати систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників.

Процедура моніторингу розвитку персоналу складається з періодичного проведення оцінювання поточного рівня розвитку спеціалістів у певній сфері та встановлення нових цілей, які повинен досягнути працівник в чітко визначений період часу [15, с. 17].

Моніторинг розвитку персоналу планується проводити один раз в квартал, що дозволить оцінити прогрес щоквартально і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника.

Компанія SHL Ukraine пропонує ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» впровадити наступні оціночні процедури: тестування; інтерв'ю; рольові ігри.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Моніторинг розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Етап	Заходи
Вихідний	Встановлення термінів розробки та проведення заходів
	Встановлення цілей та завдань для експертів
	Проектування кейсів та ділових ігор
	Пошук експертів
Попередній	Залучення експертів
	Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
	Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
Основний	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
	Оцінка рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
	Вирішення кейсів та ділових ігор
Заклучний	Обговорення результатів на нараді експертів
	Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
	Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Джерело: розроблено автором

Після завершення оцінювання фахівці компанії SHL Ukraine та PR-відділу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» визначають сильні та слабкі сторони кожного оцінюваного працівника, визначають потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенцій та складають індивідуальні програми розвитку кожного спеціаліста (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

№ п/п	Потреби	Заходи	Відповідльний	Терміни	Ресурси, грн.
Менеджери					
1.	Професійний розвиток	Короткострокові спеціалізовані навчальні курси «Адміністратор ресторану»	фахівці компанії SHL Ukraine	1 кв.	4200
2.	Особистий розвиток	Самоосвіта на родочому місці, опрацювання внесених змін до законодавства	PR-відділу	1 кв.	-
		Навчання роботі із он-лайн сервісами	PR-відділу	1 кв.	-
Спеціалісти					
1.	Професійний розвиток	Короткострокові спеціалізовані навчальні курси «Офіціант ресторану»	фахівці компанії SHL Ukraine	2 кв.	2000
		Короткострокові спеціалізовані навчальні курси «Касир»	фахівці компанії SHL Ukraine	2 кв.	2000
		Довгострокові спеціалізовані навчальні курси «Повар ресторану»	фахівці компанії SHL Ukraine	3 кв.	9800
2.	Особистий розвиток	Набуття навиків роботи в команді	PR-відділу	1 кв.	-
		Самоосвіта: вивчення іноземної мови	PR-відділу	1 – 4 кв.	-
Всього:					15800

Джерело: розроблено автором

Система моніторингу розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», яку пропонує компанія SHL Ukraine наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методика оцінювання працівників ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Захід	Процедура
Суть	Для групи працівників проводиться повна серія випробувань. Методика передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування експертами компанії SHL Ukraine, оглядаються презентації. Незалежні експерти компанії SHL Ukraine та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.
Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.
Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесідувальників працівників 1-2 дні.
Виконавці	Працівник відділу PR- відділу та фахівець компанії SHL Ukraine.
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.
Ефективність	Ефективний. Процесний підхід.

Джерело: розроблено автором

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямована на зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому. Систематична оцінка розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформулювати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників [37, с. 311].

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», саме несистематичність та необгрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

На кожному етапі процесу навчання працівників з метою виявлення ступеня ефективності організації навчального процесу, професійної освіченості та розуміння навчального матеріалу, рівня його засвоєння й здібності конкретного працівника застосувати отримані знання при вирішенні практичних завдань буде застосовано наступні види контролю, а саме: вхідний, поточний і підсумковий.

Схема вхідного контролю якості навчання наведено в додатку Г.

Вхідний контроль буде здійснюватись на початковому етапі навчання персоналу підприємства. В межах даного виду контролю буде визначено рівень професійної підготовки слухачів перед початком навчання. У нашому випадку діагностика безпосередньо пов'язана з процесом виявлення рівня знань, умінь, навичок та оцінки ділових і особистісних характерологічних якостей персоналу підприємства.

На етапі вхідного контролю буде визначено форми і методи проведення навчальних занять, їх зміст і глибина вивчення матеріалу. Здійснювати даний етап контролю планується шляхом залученням фахівців компанії SHL Ukraine та PR-відділу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». Вони ознайомляться з анкетними даними слухачів програми навчання. Для цього будуть використані індивідуальні анкетні дані (стать, вік, освіта, займана посада і т. д.) і дані спеціальних реєстраційних анкет (які містять інформацію про характер посадових обов'язків працівника, раніше пройдених формах підвищення кваліфікації та перепідготовки і т. д.) [24, с. 260].

Результати анкетування, індивідуальної та/або групової співбесіди буде використано для суб'єктивної оцінки рівня професійної підготовки та визначення очікувань працівників від процесу навчання. Тестування буде використано для оцінки ділових, професійних і особистісних якостей слухачів програми навчання. Важливою складовою частиною даного контролю є психологічне тестування. Використання тестових психологічних методик дасть можливість визначити особливості емоційно-мотиваційної сфери працівників, що сприятиме виявленню мотиваційних установок працівника

та рівня його інтелектуального розвитку. Таким чином з'явиться можливість встановити індивідуальні особливості та здібності до навчання, індивідуально-психологічні якості, темперамент слухача навчальної програми та визначити систему цінностей і прагнень кожного працівника, стан його психічного здоров'я [1, с. 37].

Поточний контроль буде реалізовано за допомогою різних видів програмного і проблемного навчання.

Схема поточного контролю якості навчання наведено в додатку Д.

На практиці етап буде реалізовано на базі використання методів анкетування, співбесіди, тестування і застосування різних форм контрольних заходів. Мета даного етапу – встановлення відхилень від запланованого рівня засвоєння навчального матеріалу, як окремими слухачами, так і в цілому навчальною групою та їх швидке усунення.

Для цього за допомогою вищезазначених методів буде проведено контрольні заміри рівня засвоєння навчальних матеріалів кожним слухачем. При наявності серйозних відхилень буде встановлено їх причину (нерациональні методи й способи подачі навчального матеріалу, використання неефективних форм і методів проведення навчальних занять, помилки в організації навчального процесу), буде встановлено, як групові, так і індивідуальні причини відхилень, які будуть підґрунтям для коригування форм, методів навчання та планів індивідуальної підготовки слухачів [49, с. 195].

Підсумковий контроль буде здійснено після проходження всього навчального курсу, в межах якого буде підведено підсумок вивчення навчальних дисциплін, і виявлено індивідуальні досягнення слухачів.

Схема підсумкового контролю якості навчання наведено в додатку Е.

На заключному етапі контролю, екзаменаційні випробування буде проведено комісією, якою буде прийнято колегіальне рішення про результати підготовки кожного слухача. До складу комісії буде включено

фахівців компанії SHL Ukraine та PR-відділу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

На етапі підсумкового контролю буде оцінено отримані в ході навчання знання, уміння, навички, необхідні слухачам у їх повсякденній роботі й для кар'єрного росту на підприємстві. Підсумковий контроль буде здійснено в два етапи. На першому етапі буде застосовано комбінацію таких заходів, як ділова гра (як метод розробки ефективного управлінського рішення в умовах конкретної практичної ситуації) та творчого завдання.

Творче завдання буде направлене на розробку шляхів та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством (структурним відділом). На основі проведення оціночних процедур буде здійснено розрахунок загального показника оцінки навчання та прийняття рішення щодо допуску/не допуску працівника до іспиту (другого етапу контролю). Максимальна кількість балів, яку слухачі навчальної програми можуть набрати становить 100 балів: ділова гра – 40 балів, творче завдання – 60 балів. Якщо оцінка результатів 1-го етапу контролю становитиме нижче 60 балів, приймається рішення щодо не допуску працівника до іспиту та зарахування його до претендентів на звільнення.

На другий етап підсумкового контролю допускаються працівники, які отримали більше 60 балів. Якщо за результатами іспиту працівник отримав менше 74 балів, комісією приймається рішення щодо проходження повторного іспиту протягом місяця. Якщо працівник отримав оцінку вище 74 балів, екзаменаційна комісія приймає рішення щодо кар'єрного просування або переведення працівника на вакантну посаду вищого рівня (при наявності) [30, с. 26].

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» за 2018 рік та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозні оцінки економічної діяльності на ПП «МакДональдз
Юкрейн Лтд»**

Показник	Фактична (2018)	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн/особа	482,36	502,64	20,28	4,20
Плинність кадрів	13,26	7,49	-5,77	-43,51
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,192	0,26	0,068	35,42
Виручка від реалізації продукції, грн./грн.	127343	144904	17561	13,79
Рентабельність інвестицій (ROI) , %	2614	4051,7	1437,7	55

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 3.4 впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Очікується збільшення продуктивності праці на 20,28 тис. грн. на особу. Витрати на розвиток кадрового потенціалу в розмірі 9 тис. грн. на працівника позитивно вплинуть на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни призведуть до підвищення економічної результативності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства допоможе керівництву ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» планувати рівномірне навчання працівників, що вплине на рівень рентабельності інвестицій в розвиток персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одержані у перебігу дослідження результати дозволяють вирішити важливе науково-практичне завдання з удосконалення теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Основні висновки та результати, які отримано в процесі наукового дослідження відповідно до зазначеної мети і завдань, полягають у такому:

1. Розкривши концептуальні засади розвитку персоналу підприємства, було встановлено, що розвиток персоналу це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навичок та досвіду через сукупність заходів, які передбачають професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової діяльності персоналу задля підвищення конкурентоспроможності на ринку. Процес розвитку персоналу складається з: професійного навчання персоналу підприємства; виробничої адаптації персоналу; оцінювання та атестації персоналу; планування та розвитку трудової кар'єри персоналу; формування кадрового резерву; професійно-кваліфікаційного просування робітників, фахівців та службово-професійного просування керівників; розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.

2. Висвітливши методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності процесу розвитку персоналу підприємства, було з'ясовано, що найбільш складним питанням при забезпеченні достатнього рівня якості професійного розвитку персоналу залишається безпосередня обґрунтована оцінка досягнутого рівня якості професійного розвитку персоналу, так як саме від його вчасного і об'єктивного визначення залежить як ступінь вмотивованості працівників до активізації подальших навчальних і розвиваючих процедур у обраній сфері діяльності, так і зацікавленість лінійних керівників у створенні відповідних умов для професійного навчання

персоналу. Для досягнення високої якості управління персоналом підприємства, в першу чергу, повинні бути забезпечені сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення, проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку. При проведенні оцінювання ефективності розвитку персоналу варто використовувати моделі, що дозволяють визначити рентабельність діяльності підприємства.

3. Охарактеризувавши організацію господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», можемо сказати, що ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є лідером у галузі закладів швидкого обслуговування. ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» притаманна дивізійна структура, яка зумовлює децентралізацію процесів прийняття рішень, обов'язки і відповідальність делегуються на рівні керівників окремими підрозділами. Ці менеджери можуть повноцінно враховувати специфіку в організації виробництва і збуту продукції в кожному підрозділі, причому сфера контролю звужується порівняно із функціональними структурами. Перевагами організаційної структури управління ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень та поліпшення їхньої якості, хоча вона потребує збільшення чисельності апарату управління і витрат на його утримання. В компанії ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» основу кадрового потенціалу складають ключові фахівці, що закріпленні за певним напрямом діяльності та входять такі складові частини як індивідуально-професійні характеристики, творчий потенціал кожного працівника, соціально-психологічний клімат тощо. Процедура оцінки кадрового потенціалу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» полягає у виявленні рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства.

4. Здійснивши оцінку ефективності та результативності розвитку персоналу підприємства, можемо дійти висновку, що основу кадрового потенціалу підприємства складають ключові фахівці, що закріплені за певним напрямом діяльності. Наразі процедура оцінки кадрового потенціалу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» полягає у виявленні рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства. Кадрова політика ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства. У зв'язку з цим, одним із головних завдань, що стоять перед керівництвом, є розвиток професіоналізму персоналу та збереження традицій підприємства. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможність і сприяють розвитку підприємства.

5. Обґрунтувавши пропозиції щодо вдосконалення процесу розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», можемо констатувати, що одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» може стати залучення компанії SHL Ukraine для запровадження технології оцінки персоналу для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації. Моніторинг розвитку персоналу пропонується проводити один раз в квартал, що дозволить оцінити прогрес щоквартально і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника. Компанія SHL Ukraine пропонує ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» впровадити наступні оціночні процедури: тестування; інтерв'ю; рольові ігри. Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора. Вона сприятиме налаштуванню зворотнього

зв'язку підлеглого від його безпосереднього керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку. Допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника та вплине на конкурентоспроможність компанії загалом. Дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу, підвищення продуктивності праці. Також система моніторингу розвитку персоналу підприємства допоможе керівництву ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» планувати рівномірне планування витрат на розвиток працівників, що в свою чергу вплине на рівень рентабельності інвестицій в розвиток персоналу. Такі зміни призведуть до підвищення економічної результативності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелов Г.В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом / Г.В. Ангелов, А.В. Черкаський // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 2. – С. 36-38.
2. Базалійська Н.П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У.О. Пилипчук // Молодий вчений. – 2014. – № 6(1). – с. 73-75.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Бірдус Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С. 12–14.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
6. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юристь, 2001. – 496 с.
8. Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства — сучасні аспекти / М.І. Волобуєв, М.О. Дідусь // Економіка та держава. - 2015. - № 12. - С. 77-79.
9. Вороніна А.В. Вдосконалення системи контролю якості навчання персоналу виробничої організації [Текст] / А.В. Вороніна, К. М. Ніколаєва // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16 – С. 412-417.
10. Герасименко О.О. Ефективність управління працею: соціально-економічний вимір / О.О. Герасименко // Формування ринкової економіки :

зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3-х т. Т. 1. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. – Київ : КНЕУ, 2010. – С. 192–200.

11. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу [Текст] / О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 556-561.

12. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.О Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.

13. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.

14. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І.А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

15. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.

16. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах кон- курентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.

17. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В.К. Данилко, О.І. Гриценко. – URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.

18. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.

19. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
20. Економіка підприємства: Навч. Посіб / 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
21. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 33–41.
22. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
23. Коваленко Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.
24. Коваленко Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах [Текст] / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. – Т. 1. – С. 260-261.
25. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Економіка і управління. – 2014. –№ 3. – С. 83–88.
26. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст]: навчальний посібник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2010. – 224 с.

27. Король В.С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації / В.С. Король // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2015. – Том 1, № 11. – С.187–194.
28. Коцко Т.А., Гарбарчук К.В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.
29. Красношарпа В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношарпа, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165.
30. Лукіна Т.О. Оцінювання ефективності професійного навчання / Т.О. Лукіна, Л.В. Чайка // Науковий вісник Академії муніципального управління: Зб. наук. пр.: Серія “Управління”. – К.: Вид-во АМУ. – 2010. – Вип. 1. – С. 21-28.
31. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – С. 21-23.
32. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422.
33. Мажник Н.А. Костін Д.А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н.А. Мажник, Д.А. Костін/ Бізнес Інформ. – 2011. – №1. – с. 103–107.
34. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 159 с
35. Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Є.Г. Матвіїшин. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 200 с.
36. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія

«економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – 132, т. 145. – С. 108-114.

37. Меренкова В.І. Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства / В.І. Меренкова, В.І. Бокій // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2012. – №6. – С. 309-314.

38. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення кадрової політики українських підприємств / Л.І. Мороз // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки / Волин. нац. ун-т ун-тім. Лесі Українки ; [редкол.: Л. Г. Ліпич та ін.]. – Луцьк, 2010. – № 4 : Економічні науки. – С. 36-41.

39. Нісфоян С.С. Визначення тенденцій управління витратами на персонал на підприємствах України [Текст] / С. С. Нісфоян // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2013. – № 2. – С. 84-87.

40. Офіційний сайт Макдональдз в Україні – Режим доступу: <https://www.mcdonalds.ua>

41. Офіційний сайт компанії SHL Ukraine – Режим доступу: <https://shl.com.ua>

42. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76.

43. Пархуць М. Застосування креативних підходів в управлінні підприємством / М. Пархуць, О. Синюк // Аграрна економіка: науковий журнал Львівського національного аграрного університету. – 2016. – Том. 9, № 1/2. – С. 106–110.

44. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327

45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
46. Свидрук І.І. Креативні підходи до формування трудових ресурсів в організації / І.І. Свидрук // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. - Вип. 16. - С. 198-203.
47. Сівашенко Т.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Т.О. Сівашенко // Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315-317.
48. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : До ННУЕТ, 2010. – С. 109–114.
49. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197
50. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75.
51. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427с.
52. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів.– К.: Академвидав, 2006.– 488 с.
53. Хохлов М.П. Визначення показників для оцінки ефективності діяльності підприємства / М.П. Хохлов, С.В. Баликов / Збірник наукових праць Вісник НТУ «ХП»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2012 – №5 – С. 67-72.
54. Черник В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 11. с. 214- 217.

55. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств / П.Л. Штутман// Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 33-37.
56. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» // *Industrial and Commercial Training* – V. 38. – №. 6. – 2006. – pp. 302–307.
57. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // *Training and Development Journal*, 44(3), 41–43.
58. Kosmyna, Y. M., & Zakharchyn, G. M. (2014). Conceptual Approaches towards Personnel Behaviour Management of Ukrainian Industrial Enterprise. *International Journal of Business and Social Research*, 4(5), 131-136.
59. Phillips, J.J. (1996, February). ROI, the search // *Training and Development*. – P. 42–47.
60. Richey R. C. (1992). *Designing Instruction for the Adult Learner*. London : Kogan Page Limited, Vol. 7 №. 5, pp. 6-18.
61. Russ-Eft D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» *Advances in Developing Human Resources*, 7, 71–85.
62. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.