

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Розвиток корпоративної культури у процесі адаптації
компанії до зовнішнього середовища»**

Виконав: студент 2 курсу, групи П-61

спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

освітньо-професійної програми
«Підприємництво»

Микита ВЕНДРОВ



Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Володимир РОДЧЕНКО
ім'я, прізвище

підпис

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Вендрову Микиті Вячеславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Розвиток корпоративної культури у процесі адаптації до зовнішнього середовища

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Дослідити сутність та функції корпоративної культури підприємства; розглянути роль корпоративної культури в сучасних підприємствах; дослідити рівні та типи корпоративної культури; провести загальну характеристику діяльності компанії McDonalds; зробити аналіз кадрового складу компанії McDonads; провести діагностику стану корпоративної культури компанії McDonalds; розглянути іноземний досвід побудови успішних моделей корпоративної культури; визначити сучасні тенденції розвитку формування корпоративної культури в українських компаніях;

запропонувати заходи, щодо вдосконалення корпоративної культури компанії McDolallds.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи.
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури.
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування.

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Микита ВЕНДРОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та функції корпоративної культури підприємства	8
1.2 Роль корпоративної культури в сучасних підприємствах	16
1.3 Рівні та типи корпоративної культури	20
Висновки за розділом 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ McDonalds	28
2.1 Загальна характеристика McDonalds	28
2.2 Аналіз кадрового складу компанії McDonalds	37
2.3 Оцінка стану корпоративної культури компанії McDonalds	43
Висновки за розділом 2	50
РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ McDonalds	51
3.1 Іноземний досвід побудови успішних моделей корпоративної культури	51
3.2 Сучасні тенденції розвитку формуванням корпоративної культури в українських компаніях	58
3.3 Заходи по вдосконаленню корпоративної культури компанії McDonalds у процесі адаптації її до зовнішнього середовища	61
Висновки за розділом 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних складних умовах ведення бізнесу, питання формування ефективної корпоративної культури набувають особливої актуальності. Воєнні дії створюють численні виклики для функціонування компаній, адже порушуються виробничі ланцюжки, змінюються ринки збуту та постачання, зростає нестабільність макроекономічного середовища.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що корпоративна культура, як система цінностей, норм та переконань працівників, стає запорукою стійкості компаній. Дух єдності та взаємодопомоги, сформований корпоративною культурою, допомагає персоналу ефективно працювати задля збереження бізнесу, підтримки держави та збройних сил України.

Для того щоб корпоративна культура була ефективною, необхідно розробляти концепцією корпоративної культури, визначати роль, яку культура відіграє в реалізації загальної стратегії діяльності підприємства. Впровадження, підтримка та розвиток корпоративної культури, є одним з найважливіших факторів на шляху до ефективного функціонування підприємства, гарантією довгострокової ефективності та підвищення конкурентоспроможності. Розвиток корпоративної культури дозволяє вирішити такі проблеми підприємства як плинність кадрів, недостатнє задоволення співробітників умовами праці, соціально-психологічний клімат в колективі.

Велика кількість науковців України та світу досліджують широке коло питань відносно корпоративної культури, задля розвитку корпоративної культури на підприємствах та підвищення їх конкурентоспроможності. Серед науковців: Е. Шейн [57], Г. Шульц [59], Андросова О. Ф. [1], Никифоренко В. Г. [26], Гриценко Н. В. [10], Семикіна М.В. [37], Степанова Л.В. [39],

Тужилкіна О.В. [39], Камерон К. [54], Куїнн Р. [54] та багато інших науковців.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка практичних рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у процесі адаптації компанії до зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та функції корпоративної культури підприємства;
- з'ясувати роль корпоративної культури в сучасних підприємствах;
- розглянути рівні та типи корпоративної культури;
- провести загальну характеристику діяльності компанії McDonalds;
- зробити аналіз кадрового складу компанії McDonalds;
- провести діагностику стану корпоративної культури компанії McDonalds;
- розглянути іноземний досвід побудови успішних моделей корпоративної культури;
- визначити сучасні тенденції розвитку формування корпоративної культури в українських компаніях;
- запропонувати заходи, щодо вдосконалення корпоративної культури компанії McDonalds у процесі адаптації компанії до зовнішнього середовища.

Об'єкт кваліфікаційної роботи магістра є процес формування та розвитку корпоративної культури McDonalds.

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо процесу формування та розвитку корпоративної культури в компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи: логічно-діалектичний – для розкриття теоретичних

основ розвитку корпоративної культури; структурно-логічний – для узагальнення дослідження компанії McDonalds та її розвитку корпоративної культури для визначення заходів щодо розвитку та очікуваних результатів; класифікації – для виділення різних типів корпоративної культури, їх особливостей та переваг; статистичного і економічного аналізу – для вивчення показників розвитку компанії McDonalds; порівняння й аналізу емпіричних даних – для постановки завдання дослідження і вивчення об’єкта дослідження; графічного зображення аналітичних даних – для візуалізації отриманих результатів.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці українських та закордонних вчених, веб сайт компанії McDonalds, періодична література з предмету дослідження.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації даної роботи можуть бути корисними для підвищення можливостей розвитку корпоративної культури у процесі адаптації компанії до зовнішнього середовища.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 81 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 7 рисунків, додаток А. Список джерел нараховує 60 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Розвиток корпоративної культури у процесі адаптації компанії до зовнішнього середовища» на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 27-28 жовтня 2023 року, м. Харків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та функції корпоративної культури підприємства

Обізнаність про корпоративну культуру або організаційну культуру вперше виникає в компаніях та інших організаціях, таких як університети в 1960-х роках. Термін «корпоративна культура» з'явився на початку 1980-х років і став широко відомий до 1990-х років. У ті періоди корпоративна культура використовувалася менеджерами, соціологами та іншими вченими для опису характеру компанії.

Поняття «корпоративна культура» складається з двох слів: культура і корпорація. Культура – це сукупність норм і цінностей, що поділяють усі члени організації. Корпорація – це складний організм, в якому культура відіграє важливу роль, є базисом для побудови відносин між членами колективу.

Корпоративна культура - це спосіб роботи в організації, неписані правила, які впливають на індивідуальне та групове поведінку і відносини. Фактори, які можуть вплинути на корпоративну культуру, включають: структура підприємства, система і процеси, за допомогою яких виконується робота, поведінку і відносини співробітників, цінності і традиції компанії, а також прийняті стилі управління та лідерства. [9]

Корпоративна культура – унікальні характеристики особливостей компанії, її відмінних рис від усіх інших у галузі.

Корпоративна культура – це комплекс базових припущень, розроблений групою для боротьби з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Даний комплекс функціонує досить довго, і з метою підтвердження спроможності, він передається новим членам. [6]

Корпоративна культура - це цінності, етика, бачення, поведінка і робоче середовище підприємства. Це те, що робить кожну компанію унікальною, і це впливає на все, від публічного іміджу до залученості і утримання співробітників. Якщо співробітники поділяють етичні принципи компанії, її бачення і інші культурні елементи, це може позитивно вплинути на прибуток компанії. Компанії з гарною корпоративною культурою часто мають високий моральний дух на робочому місці і високо залучений і продуктивний персонал. [22]

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «корпоративна культура» в науковій літературі

Автор	Визначення
Апостолок О. [3]	Невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників.
Балика О.Г. [4]	Є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації.
Гриценко Н.В. [10]	Є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом.
Петрова І.Л. [34]	встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації.
Семикіна М.В. [37]	Це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.
Терон І.В [40]	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації.

Джерело: складено за даними [3,4,10,34,37,40]

Корпоративна культура є складною та багатофункціональною системою, тому аналізувати її слід за сукупністю функцій, які вона виконує або здатна виконувати. Значимість функцій може змінюватись в залежності від типу корпоративної культури, її цілей, етапу розвитку, впливу параметрів зовнішнього середовища. [27]

Основними функціями корпоративної культури є:

Функція охорони. Сенс її полягає в тому, що культура підприємства формує певну структуру цінностей, правил та бар'єрів, яка в даних умовах буде нормою від захисту небажаної інформації та негативних значимостей із навколишнього середовища. [1]

Функція інтеграції. Її зміст полягає в тому, що загальна та певна структура цінностей у компанії дозволяє людині визначити свою значимість і роль підприємства, а як і дозволяє визначити рівень своєї відповідальності. При даному формулюванні створюється почуття цілісності, що об'єднує колектив та визначає її рівень власного стилю та іміджу компанії. [38]

Функція регулювання. Її суть полягає в тому, що вона створює та перевіряє поведінку всіх співробітників компанії. За допомогою певних правил, стандартів та норм, як загальноприйнятих, так і неформальних, корпоративна культура встановлює поведінку членів компанії, як у внутрішній середовищі організації, і у зовнішньому середовищі. Ця функція визначає в компанії впорядкованість та однозначність у всіх явищах господарської діяльності. [12]

Функція заміщення. Ця функція полягає в тому, що потужна корпоративна культура дозволяє компанії замінювати офіційні механізми та зв'язки в закономірностях їх нестачі або відсутності на неформальні, які випливають із особливостей відносин усередині підприємства. При цьому випадку часто відбувається економія на витратах управління.

Функція адаптації. Її суть полягає у нових співробітниках підприємства, які не мають уявлення про культуру певної компанії. До всього

цьому вони легко можуть підлаштуватися під виробничу та громадську структуру фірми та у вже згуртовану ієрархію суспільних взаємин.

Функція освіти та розвитку. Її головна якість полягає в тому, що ступінь ділової культури впливає певним чином на освіту та виховання персоналу в компанії. Чим багатший базовий освітній рівень у компанії, тим сильніше є бажання у деяких співробітників підвищити свій базовий потенціал. [21]

Управління якістю. Сенс цієї функції у тому, що якість корпоративної культури забезпечує якість діяльності співробітників, робочої сфери, внутрішнього та зовнішнього клімату в компанії, які впливають на якість вироблених товарів. [50]

Едгар Г. Шейн - американський психолог, відомий своєю роботою у галузі організаційної психології і організаційного розвитку. Є одним із провідних дослідників в галузі корпоративної культури та лідерства, який визначив наступні етапи в процесі формування корпоративної культури:

- у засновника є ідея для нового бізнесу;
- засновник залучає інших людей в основну групу. Потім вони поділяють спільне бачення і цілі;
- група засновників вживає заходів для створення компанії, яка буде включати збір коштів, визначення місця роботи і отримання патентних прав;
- більше людей залучено в організацію. Це початок історії. Якщо група стабільна, і вони накопичують загальний досвід, вони будуть поступово розвивати припущення про себе, своє оточення і про те, як діяти, щоб вижити. [58]

Компанії проходять різні етапи розвитку, і кожен етап представляє різні виклики. Культура може бути потужним інструментом, який допоможе підприємствам подолати ці виклики та продовжувати розвиватися на кожному етапі свого зростання.

Розглянемо кожен етап розвитку компанії та те, як компанії можуть використовувати культуру, щоб допомогти їм розвиватися на кожному конкретному етапі.

Етап запуску. Є першим етапом розвитку компанії. На цьому етапі компанія намагається знайти свою опору, утвердитися на ринку та розвивати свої продукти чи послуги.

Найбільшою проблемою на цьому етапі є залучення клієнтів і отримання прибутку – кінцевий результат менш важливий, оскільки дохід є найважливішим фінансовим показником, на який слід звернути увагу.

Одним із способів, як культура може допомогти компаніям на етапі стартапу, є залучення та утримання найкращих талантів. Культура компанії має бути привабливою для майбутніх працівників і відповідати їхнім цінностям. [24]

Якщо компанія зможе зробити це, вона зможе залучити й утримати найкращих талантів, що допоможе їй розвивати свої продукти чи послуги та розвивати свій бізнес.

Етап росту. Другий етап розвитку компанії - фаза зростання. На цьому етапі компанія знайшла свою нішу на ринку та починає масштабуватися.

Найбільшою проблемою на цьому етапі є масштабованість – компанія повинна мати можливість розвиватися без шкоди для якості чи задоволеності клієнтів. Культура може допомогти компаніям на етапі зростання, сприяючи культурі інновацій і творчості. [5]

Якщо співробітники відчують, що вони мають свободу бути творчими та інноваційними, вони, швидше за все, придумують нові ідеї, які можуть допомогти компанії розвиватися. Крім того, культура співпраці допоможе забезпечити спільну роботу всіх відділів для досягнення спільних цілей. [51]

Етап зрілості. Третій етап розвитку компанії. На цьому етапі компанія повністю розкрила свій потенціал і тепер зосереджена на збереженні своїх

позицій на ринку. На цьому конкретному етапі підприємства зосереджуються на сталому розвитку, компанія має знайти способи продовжувати рости, не ставлячи під загрозу свою фінансову стабільність.

Культура компанії особливо важлива на цьому етапі її розвитку, оскільки вона відіграє важливу роль у сприянні постійному вдосконаленню. Якщо співробітники постійно шукають шляхи вдосконалення своєї роботи, компанія зможе зберегти свої позиції на ринку і продовжити зростання. Якщо культура також передбачає більшу зосередженість на клієнтах, це також допомагає, гарантуючи, що компанія завжди задовольняє потреби своїх клієнтів. [35]

Етап спаду. Четвертий етап розвитку компанії. (якщо він настає):

Перегляд культури: На стадії спаду може виникнути потреба переглянути культуру і змінити її для адаптації до нових реалій.

Збереження основних цінностей: Важливо залишати під сумнівом основні цінності та принципи.

Робота над збереженням співробітників: На цьому етапі можуть виникати виклики щодо утримання співробітників та їхньої згоди з культурою

Корпоративна культура складається з різних компонентів і складових, які визначають специфіку та характер підприємства. До основних складових корпоративної культури можна віднести:

Цінності: це основні переконання та принципи, які компанія вважає важливими. Цінності визначають, які рішення та дії вважаються прийнятними в компанії, наприклад, одна компанія може підтримувати цінності рівності та співпраці, тоді як інша може покладати акцент на конкуренцію та досягнення поставлених цілей. [11]

Місію: місія компанії – це основна мета та підстави існування, вона визначає, яким чином компанія сприяє суспільству та які завдання вона

ставить перед собою. Місія часто включається в загальну стратегію компанії та слугує важливою орієнтиром для всіх працівників. [47]

Норми поведінки: це правила та стандарти, які визначають, як працівники повинні вести себе на підприємстві. Норми поведінки можуть включати етичні принципи, правила конфіденційності, стосунки з колегами та інші аспекти.

Символи та обряди: символи і обряди включають в себе елементи, які репрезентують корпоративну культуру. Це можуть бути логотипи, слогани, спеціальні події, які святкуються в компанії, а також інші ознаки, що вказують на особливості культури. [45]

Структуру та організаційні процеси: структура компанії, спосіб управління та прийняті процеси також впливають на корпоративну культуру. Наприклад, горизонтальна структура та відкритий обмін інформацією можуть сприяти культурі співпраці, тоді як ієрархічна структура може сприяти більш консервативній культурі. [20]

Поведінка керівництва: поведінка та приклад, який надає верхній рівень керівництва, має великий вплив на корпоративну культуру, якщо керівництво дотримується цінностей і норм, це заохочує інших робити те ж саме.

Залучення працівників: залучення персоналу до формування корпоративної культури та створення можливостей для їхнього внеску також є важливою складовою.

Зазначені вище основні складові корпоративної культури формують унікальну корпоративну культуру підприємства, яка визначає її ідентичність та спрямованість.

До елементів корпоративної культури можна віднести такі її властивості:

- 1) структура - взаємодія органів управління та окремих осіб, чинних правил, прямого керівництва та контролю;

- 2) напрямок - рівень формування цілей та перспектив діяльності підприємства;
- 3) інтеграція - ступінь підтримки окремих частин організації у цілях забезпечення скоординованої діяльності;
- 4) управлінське забезпечення - ступінь забезпечення чітких комунікаційних зв'язків у компанії;
- 5) підтримка – рівень допомоги підлеглим, що надається керівниками;
- 6) стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- 7) ідентифікованість – ступінь ототожнення працівників з підприємством;
- 8) управління конфліктами – ступінь розв'язання конфліктів;
- 9) індивідуальна автономність – ступінь відповідальності, незалежності та можливості прояву ініціативи в компанії;
- 10) управління ризиками – ступінь заохочення інновацій та прийняття на себе ризику.

Так чином можна підсумувати загальні плюси проведення корпоративної культури на підприємстві:

- Єдність та ідентичність: культура створює спільні цінності, цілі та ідентичність серед працівників, що сприяє об'єднанню команди та формуванню почуття приналежності до підприємства.

- Мотивація працівників: добре розроблена корпоративна культура може стати джерелом мотивації для персоналу, вона підкреслює важливість їхньої ролі у досягненні цілей компанії та стимулює їх зусилля.

- Краща комунікація: культура може сприяти більш відкритій та ефективній комунікації між співробітниками та рівнями управління, що допомагає вирішенню проблем та конфліктів.

- Бренд та репутація: сильна корпоративна культура може стати частиною бренду компанії та залучати клієнтів та стейкхолдерів, які

поділяють ці цінності, що сприятиме зростанню бізнесу та фінансовому успіху.

- Поліпшення робочого середовища: культура може сприяти створенню приємного та підтримуючого середовища для роботи персоналу, що може підвищити рівень задоволеності роботою та знизити плинність кадрів.

- Більш ефективне вирішення завдань: працівники, які підтримують культуру компанії, можуть краще справлятися з повсякденними завданнями та приймати обґрунтовані рішення.

- Зниження конфліктів: добре побудована культура може допомогти запобігти конфліктам та сприяти їх вирішенню у більш конструктивній формі.

1.2 Роль корпоративної культури в сучасних підприємствах

Корпоративна культура в сучасних компаніях є ключовим фактором, що визначає їхню ефективність, стійкість та здатність до досягнення стратегічних цілей. Вона відображає спільні цінності, переконання, норми та практики, які керують діями працівників і керівництва. Розглядаючи роль корпоративної культури можна виокремити, як вона впливає на різні аспекти організаційного життя. [39]

1) Роль корпоративної культури в формуванні ідентичності компанії

Корпоративна культура визначає особливий характер компанії та її ідентичність. Вона формує спільну основу для співробітників, яка включає в себе цінності, місію, правила і цілі компанії, що створює відчуття приналежності та ідентичності, які можуть мотивувати працівників на досягнення спільних цілей. [2]

Корпоративна культура також визначає, як компанія сприймається в зовнішньому середовищі. Вона відображається в бренді компанії, її репутації

та відношенні до клієнтів та партнерів. Наприклад, компанія з відкритою культурою може бути сприйнята як сучасне та відповідальне підприємство.

2) Залучення і утримання талантів

Сильна корпоративна культура може приваблювати і утримувати талановитих працівників. Багато фахівців шукають роботу не лише заради грошей, але й заради позитивного досвіду роботи та можливості працювати в компанії, яка відповідає їхнім цінностям та переконанням.

Працівники, які відчувають спільні цінності з компанією, можуть бути більш віддані та мотивовані, такі робітники частіше залишаються в компанії на довший термін, що зменшує текучість кадрів і витрати на набір і навчання нового персоналу.

3) Сприяння створенню сприятливого робочого середовища

Корпоративна культура визначає атмосферу на робочому місці. Коли культура сприяє взаєморозумінню, співпраці та взаємній підтримці, працівники відчувають себе в більшому комфорті та залишаються задоволеними. [36]

Культура може змінити ставлення до роботи та до інших робітників. Якщо корпоративна культура більш відкрита та дружелюбна, то вона спонукає робітників допомагати один одному та співпрацювати для досягнення спільних цілей.

4) Формування спільних цілей та напрямків

Корпоративна культура допомагає визначити спільні цілі і напрямки для компанії. Вона вказує на те, як треба досягати поставлених цілей і мотивує працівників до спільних зусиль.

Культура може визначити важливість різних аспектів діяльності, таких як інновації, якість, ефективність і відкритість до змін, які впливають на спосіб прийняття рішень в компанії.

5) Підтримка стратегії і інновацій

Корпоративна культура може бути сильною підтримкою для стратегічних ініціатив і інновацій на підприємстві. Спільні цінності та відкритість до нових ідей можуть сприяти розвитку інновацій в компанії, що є важливою складовою в конкуруючому середовищі.

Підприємства зі сприятливою для інновацій культурою більш готові до впровадження нових технологій, практик і продуктів, що робить їх більше адаптивними та конкурентоспроможними на ринку.

6) Етична поведінка і відповідальність

Корпоративна культура визначає етичні стандарти і рівень відповідальності компанії перед працівниками, клієнтами, партнерами та суспільством. Вона може створити і підтримувати етичні норми та відповідну поведінку всього підприємства, що сприяє побудові довіри та репутації компанії.

7) Конкурентна перевага

Сильна корпоративна культура може стати джерелом конкурентної переваги для компанії. Підприємство з позитивною репутацією та сильною корпоративною культурою може стати більш привабливим для інвесторів, клієнтів та партнерів, що в свою чергу зробить легшим залучання фінансів, клієнтів та нових працівників. [49]

8) Вплив на внутрішню атмосферу компанії

Корпоративна культура має величезний вплив на атмосферу всередині компанії. Вона створює рамки для взаємодії співробітників, визначає тон і стиль спілкування, а також формує загальний настрій в колективі.

Важливою рисою сучасних підприємств є спроможність до адаптації та змін і в цьому ключі корпоративна культура може стати важливим фактором у визначенні, наскільки компанія готова до змін і інновацій. Культура, яка виникає зі страху перед змінами або невизначеністю, може бути перешкодою для впровадження нових ідей та планів, але якщо культура відкрита до змін

та інновацій, це може прискорити розвиток і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

9) Формування сприятливого робочого середовища для розвитку працівників

Підприємства, де цінується навчання і саморозвиток, можуть створювати сприятливе середовище для росту кадрів, що може включати в себе: надання можливостей для професійного розвитку, навчання та підтримки персоналу.

Сильна корпоративна культура може сприяти лідерству та розвитку лідерських якостей серед робітників. Підтримка ідей та ініціатив працівників допомагає розвинути їх творчі та креативні навички, які можуть бути використані в подальшій підтримці та розвитку підприємства.

10) Забезпечення ефективного управління

Корпоративна культура може бути більш ієрархічною, де всі рішення приймаються зверху вниз, або більш демократичною, де працівники мають можливість впливати на процеси прийняття рішень. Від цього залежить стиль керівництва, комунікації та готовність співробітників до співпраці. [26]

Управління, яке побудоване на корпоративній культурі може дати відчувати працівникам більшу відповідальність за результати і більш активно залучати їх для досягнення поставлених цілей компанії.

11) Забезпечення стійкості та відновлення

Корпоративна культура може стати фундаментом, на якому будується стійкість та відновлення після криз. Культура підприємства, яка підтримує працівників у труднощах, може підвищити гнучкість компанії до адаптації к змінам та допоможе пережити період в умовах невизначеності. [48]

Культура допомагає підвищити мобільність і готовність працівників до отримання нових знань і перекваліфікації, що є важливим в умовах швидких технологічних змін та постійно мінливого ринку.

1.3 Рівні та типи корпоративної культури

Едгар Шейн запропонував концепцію корпоративної культури, яка базується на ідеї, що культура є складним явищем, що включає в себе багато різних аспектів та рівнів. Він виділяє три аналітичних рівня культури, а саме артефакти, цінності та основні припущення, які описують динаміку корпоративної культури. Ці три рівня знаходяться у внутрішньому рівновазі один з одним, але мають різну ступінь видимості і аналітичного доступу. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Рівні моделі корпоративної культури за Едгаром Шейном

Назва рівня	Характеристика
<p>Артефакти і творіння</p> <ul style="list-style-type: none"> - технології - мистецтво - відомий і чутний 	Відомий, але часто не розшифрований
<p>Цінності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тестований в фізичному середовищі - Тестується тільки на основі консенсусу 	Великий рівень обізнаності
<p>Основні припущення</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відносини з навколишнім середовищем - Природа реальності, часу і простору - Природа людської натури - Природа людської діяльності - Природа людських відносин 	Само собою зрозумілий Невидимий. Предсвідомий

Джерело: складено за даними [57]

Розглянемо перший рівень моделі корпоративної культури Шейна, яким є артефакти. Артефакти включають те, що людина бачить, чує та відчуває. Артефакти будуть включати в себе видимі продукти групи, такі як архітектура її фізичного оточення, мова, технології і продукти, художні твори і стиль, втілений в одязі, манерах поведінки, емоційних проявах, міфах і історіях, розказаних про організацію, опублікованих списках цінності, які спостерігаються в ритуалах та церемоніях і т.д. [46]

Артефакти видно, але не так легко зрозуміти. Артефакти залишають безпосереднє враження про культуру компанії. Говард Шульц розширив

розуміння артефактів і розглядає їх як п'ять аналітичних категорій, які показані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Складові артефактів в аналізі корпоративної культури за Говардом Шульцом

Назва категорії	Характеристика
Фізичні прояви	Архітектура і інтер'єр Фізичний простір і офісний дизайн Оформлення прихожих і конференц-залів Дресс код організації
Мова	Звук і шум Режими розмови Особливі вираження і слогани
Розповіді	Незначні історії з повсякденного життя Історії ключових подій Повість про “старі добрі дні”
Технології	Метріали Операції Знання
Видимі традиції	Соціальні традиції Лідерські традиції Трудові традиції

Джерело: складено за даними [59]

Фізичні артефакти можна знайти через архітектуру та внутрішнє облаштування, фізичний простір, його розміщення та дизайн офісу, оздоблення, манеру одягатися, і навіть пам'ятні знаки та трофеї.

Мова відображається за допомогою способів мовлення, рівнів і типів звуку, гасел і спеціальних виразів.

Історії та міфи, що циркулюють серед персоналу, вказують на те, які типи людей чи вчинки вважаються героїчними, як слід поводитися з певними типами ситуацій, чого не слід робити, що відбувається в цій компанії, якщо людина діє певним чином тощо. Особливо цікаві історії, які розповідають про те, що відбувається в «нашій» компанії. Ці історії можуть стосуватися іншого робочого дня, ключових подій, а також минулої слави підприємства.

Технологія також є частиною культури, оскільки вона відображає та формує цінності та припущення за допомогою операцій, матеріалів та знань.

Помітні традиції, що демонструються на церемоніях і ритуалах.

Другим рівнем моделі корпоративної культури за Е. Шейном є цінності:

Корпоративні цінності - це деякі ціннісні орієнтири. Сюди можна віднести кількість співробітників, яких потребує фірма, відносини між працівниками та керівництвом - всі дані характеристики тягне за собою культура компанії. [44]

У порівнянні з основними припущеннями, цінності знаходяться на вищих рівнях свідомості, і вони відображають спільну думку членів про те, «як все має бути». Коли ми говоримо «думка», це означає, що коли справа доходить до дії, ці члени можуть діяти або не діяти відповідно до своїх цінностей. Цінності допомагають членам підприємства класифікувати ситуації та дії як небажані чи бажані. [53]

Цінності рідко ведуть безпосередньо до основних припущень, навіть після того, як цінності були сформульовані, перераховані та впорядковані відповідно до їх пріоритету. Спостерігач може виявити лише те, що значення не утворюють шаблону, або що вони суперечливі чи невідповідні спостережуваній поведінці. [15]

Третім рівнем моделі корпоративної культури за Е. Шейном є основні припущення:

Припущення - це свого роду переконання, яке приймається як належне як факт і тому ніколи не ставить під сумнів. Серед членів соціальної групи формується набір базових припущень, що є основою культури будь-якої компанії.

Коли основні припущення зрозумілі, артефакти і цінності, що здаються ізольованими і збивають з пантелику, стають зв'язковими. Е. Шейн дав шість типів припущень, які утворюють парадигму кожної компанії:

1. Припущення про те, що є «істиною» у фізичних та соціальних питаннях, як визначаються реальність та істина і чи має правда бути розкрита чи відкрита.

2. Припущення про важливість часу в групі, про те, як його визначати та вимірювати.

3. Припущення про те, як слід володіти та розподіляти простір, символічне значення простору навколо людей, роль, яку простір грає у формуванні відносин між людьми, та межі між близькістю та приватним життям.

4. Основні припущення про внутрішні або кінцеві аспекти людської природи, про те, чи хороша людська природа у своїй основі чи погана, і чи можна її вдосконалити.

5. Припущення про відносини організації з навколишнім середовищем, про розуміння роботи та гри, а також про те, яка активність та пасивність мають бути доречними.

6. Припущення про правильний спосіб взаємовідносин людей один з одним, відповідні способи розподілу влади та відповідальності, відносні переваги співробітництва в порівнянні з конкуренцією, індивідуалізм чи групове співробітництво. Відповідні способи вирішення конфліктів та прийняття рішень.

Найвідоміша класифікація типів корпоративної культури - це структура конкуруючих цінностей. Кім Кемерон і Роберт Куїнн з університету Мічігану виділили чотири різних типи корпоративної культури. (табл. 1.4)

- 1) Культура адхократії – динамічна, заповзятлива культура створення.
- 2) Кланова культура – орієнтована на людей, доброзичлива культура співробітництва.
- 3) Культура ієрархії – процесно-орієнтована, структурована культура управління.
- 4) Ринкова культура – орієнтована на результат, конкурентна культура.

Таблиця 1.4 – Типи корпоративної культури за Кемероном і Куїнном

Назва типу корпоративної культури	Характеристика
Культура адхократії	Основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
Кланова культура	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнес
Культура ієрархії	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах
Ринкова культура	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі - конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль

Джерело: складено за даними [28,52,54]

У кожній компанії є своє поєднання цих чотирьох типів корпоративної культури, причому зазвичай домінує одна культура. Чим більша компанія, тим більше ймовірність того, що в організації може бути кілька культур. Це може бути вигідно для підприємства, але може бути невигідним або складним при спробі створити згуртовану культуру в регіонально і глобально розосередженій компанії. [60]

1. Культура адхократії. Культура адхократії сягає корінням в інновації. Це компанії, які знаходяться на передньому краї своєї галузі – вони прагнуть розробити наступну велику річ, перш ніж будь-хто ще навіть почне ставити правильні питання. Для цього їм потрібно ризикнути. Культура адхократії цінує індивідуальність у тому сенсі, що співробітників заохочують творчо мислити та втілювати свої ідеї у життя. Оскільки цей тип корпоративної

культури потрапляє до категорії зовнішнього фокусу та диференціації, нові ідеї мають бути пов'язані зі зростанням ринку та успіхом компанії. [54]

Переваги: культура адхократії сприяє високому прибутку та популярності. Співробітники залишаються мотивованими, щоб зламати стереотипи. Крім того, з упором на творчість та нові ідеї можливості професійного розвитку легко виправдати.

Недоліки: ризик є ризик, тому завжди є шанс, що нове підприємство не принесе успіху і навіть може зашкодити вашому бізнесу. Культура адхократії також може сприяти конкуренції між співробітниками, оскільки зростає потреба вигадувати нові ідеї.

2. Кланова культура. Кланова культура спрямовано людей у тому сенсі, що компанія відчувається як одна велика щаслива сім'я. Це робоче середовище, де цінується кожен, а спілкування є головним пріоритетом. Кланова культура часто поєднується з горизонтальною структурою, яка допомагає зруйнувати бар'єри між топ-менеджером та співробітниками та заохочує можливості наставництва. Ці компанії орієнтовані на дії та готові до змін, що свідчить про їхню високу гнучкість.

Переваги: кланова культура може похвалитися високим ступенем залучення співробітників, а щасливі співробітники роблять щасливих клієнтів.

Недоліки: корпоративну культуру сімейного типу важко підтримувати зі зростанням компанії. Крім того, з горизонтальною структурою керівництва повсякденні операції можуть здаватися захаращеними та позбавленими напрямку.

3. Культура ієрархії. Компанії з ієрархічною культурою дотримуються традиційної корпоративної структури. Це компанії, орієнтовані на внутрішню організацію за допомогою чіткого ланцюжка команд та кількох рівнів управління, які розділяють співробітників та керівництво. Крім жорсткої структури, співробітники часто повинні дотримуватися дрес-коду.

У культур ієрархії є певний спосіб дій, який робить їх стабільними та не схильними до ризику. [56]

Переваги: внутрішня організація є пріоритетом і культура ієрархії має чіткий напрямок. Існують чітко визначені процеси, що відповідають основним цілям компанії.

Недоліки: жорсткість ієрархічної культури залишає мало місця для творчості, через що компанії відносно повільно адаптуються до умов ринку, що змінюються. Компанія має пріоритет перед людиною, що не обов'язково заохочує зворотний зв'язок від працівників.

4. Ринкова культура. Ринкова культура ставить в основу прибутковість. Усе оцінюється з урахуванням чистого прибутку, кожна посада має мету, яка узгоджується з більшою метою компанії, і часто існує кілька рівнів поділу між співробітниками та керівними ролями. Це орієнтовані на результат компанії, які орієнтовані на зовнішній успіх, а не на внутрішнє задоволення. Ринкова культура підкреслює важливість дотримання квот, досягнення цілей та отримання результатів. [55]

Переваги: підприємства з ринковою культурою прибуткові та успішні. Оскільки вся компанія орієнтована на зовнішній світ, є ключова мета, до якої співробітники можуть іти і працювати над її досягненням.

Недоліки: з іншого боку, оскільки кожне рішення, проект та посада в компанії пов'язані з певним числом, співробітникам може бути складно осмислено займатися своєю роботою та реалізовувати свої професійні цілі.

Висновки за розділом 1

Корпоративна культура - це складний інтегрований набір цінностей, переконань, норм і практик, які формують спосіб діяльності та взаємодії в організації. Вона відіграє ключову роль у формуванні спільної ідентичності працівників і сприяє досягненню цілей організації. Функції корпоративної

культури включають в себе орієнтацію, створення спільної психологічної атмосфери, сприяння інноваціям та інші. Основні складові культури - місія, цінності, традиції, форми комунікації та ін.

У сучасному світі корпоративна культура стала ключовим чинником успішності організацій. Вона впливає на багато аспектів, включаючи привернення та утримання талановитих працівників, підвищення продуктивності, покращення репутації компанії та забезпечення стійкості в умовах змін. Організації з розвинутою та відповідною корпоративною культурою мають конкурентну перевагу. Сильна корпоративна культура позитивно впливає на ефективність, продуктивність праці, інноваційність, конкурентоспроможність компанії.

Було досліджено концепцію корпоративної культури за Едгаром Шейном, яка базується на ідеї, що існують три рівні корпоративної культури, а саме артефакти, цінності та основні припущення за якими можна впливати на працівників підприємства. Ці три рівня створюють ставлення до будь-якої компанії, що в свою чергу впливає на показники ефективності, плинність і інші фактори. Була розглянута класифікація типів корпоративної культури за Кім Кемероном і Робертом Куїнном, які виділили чотири різних типи корпоративної культури: культура адхократії, кланова культура, культура ієрархії, ринкова культура.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ McDonalds

2.1 Загальна характеристика McDonalds

Перший ресторан McDonald's був відкритий у 1948 році братами Морісом та Річардом Макдональдом у Сан-Бернардіно, Каліфорнія. Це було місце перших успіхів і невдач отриманих методом проб і помилок.

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа McDonalds. Перший заклад McDonalds відкрився 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві. У цьому ж закладі 14 лютого 2011 року було відкрито перше в Україні МакКафе – кав'ярню міського типу з широким асортиментом кави та десертів. Сьогодні в 23 містах України діє більше 95 закладів McDonalds. [31]

Місія компанії McDonald's полягає в наступному: «Бути улюбленим місцем і способом харчування наших відвідувачів».

Мета компанії - надання стовідсоткового обслуговування, мається на увазі надання якості, культури, чистоти. Гостинність і супер-обслуговування вже включені в ціну і купуючи продукцію, кожен відвідувач отримує враження, яке приведе його неодноразово знову за новими і новими враженнями.

Процес управління рестораном McDonald's дуже організований і чітко структурований. Він являє собою сукупність дій і взаємозв'язків, які спрямовані на те, щоб забезпечити оптимальне співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Також він спрямований на створення нормальних умов у виробничій сфері та високого рівня обслуговування. Для компанії McDonald's характерний демократичний стиль керівництва. Відповідальність розподіляється відповідно до переданих повноважень. Для

кожної посади прописані свої посадові інструкції, з якими співробітники знайомляться при підписанні трудового договору.

У компанії існує свій навчальний центр, в якому проходять навчання всі менеджери ресторану. Менеджери несуть відповідальність за надання відвідувачам продукції високої якості, підтримка культури обслуговування і чистоти в ресторанах. Навчанням працівників і менеджерів всіх виробничих процедур займається інструктор.

Підприємство постійно піклується про охорону навколишнього середовища як під час приготування своїх страв в закладах, так і під час співпраці з виробниками та постачальниками.

Підприємство працює з постачальниками продукції та сировини в напрямках покращення якості продукції на постійній основі, опираючись на високі світові стандарти якості. Так, підприємство співпрацює з постачальниками в напрямках забезпечення здоров'я та безпеки людей, а також добробуту тварин в ланцюзі постачання. [14]

Підприємство працює над мінімізацією використання пластику, сортуванню та переробки відходів та впровадження екологічних проектів для позитивного впливу на навколишнє середовище.

Їжа на 61% складається з українських інгредієнтів – вироблених чи вирощених в Україні. Таким чином підприємство розвиває локальне виробництво та локальну економіку.

Підприємство керується правилами НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) – це система аналізу ринків, небезпечних чинників і контроль критичних точок. Завдяки цій системі підприємство визначило та контролює параметри безпечності продукції під час приготування на кухні й доставляння продуктів. Підприємство вимагає від усіх своїх постачальників упровадити систему НАССР, бо дбає про відвідувачів та їх безпеку. Також Підприємство цінує довіру та прагне утримувати звання зразкового ресторану з бездоганною якістю їжі та обслуговування. [13]

Перейдемо до аналізу діяльності одного з мережі підприємств «McDonald's Corporation».

Повне найменування юридичної особи: Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдс Юкрейн Лтд». Юридична адреса підприємства: 02140, Україна, вулиця Михайла Гришка, 7 м. Київ. Розмір статутного капіталу: 2 821 653 448,99 грн. Організаційно-правова форма: Іноземне підприємство.

Види діяльності:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

10.52 Виробництво морозива;

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

85.32 Професійно-технічна освіта;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; [16]

Види продукції: курка та сандвічі; бургери та роли; гарніри та соуси; гарячі та холодні напої; салати; десерти.

Кількість співробітників в Україні: 10000



Рисунок 2.1 – Логотип McDonald's Corporation

Джерело: складено за даними [31]

Показники оборотних активів та поточних зобов'язань підприємства McDonalds представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники оборотних активів та поточних зобов'язань підприємства McDonalds

Найменування показника	На 31.12.2019	На 31.12.2020	На 31.12.2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2019
Оборотні активи (грн.)	601208	657878	1601835	56670	1000627
Запаси (грн.)	54992	59582	76238	4590	21246
Гроші та їх еквіваленти (грн.)	464104	1425487	925095	961383	460991
Поточні зобов'язання (грн.)	294138	413490	366501	119352	72363

Джерело: складено за даними [17,18,19]

З даної таблиці можемо зазначити, що динаміка основних показників за 2020 та 2021 роки зростає відносно 2019 року і це показує, що підприємство масштабує свою діяльність та постійно розвивається.

Характеристика активів підприємства McDonalds представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика активів підприємства McDonalds

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Необоротні активи (грн.)	1298548	1521288	1866517	117,2	122,7
Оборотні активи(грн.)	601208	657878	1601835	109,4	243,5
Всього активів (грн.)	1899756	2197166	3468352	115,7	157,9
Питома вага у загальній сумі активів, (%)					
Необоротних активів (%)	68,4	69,2	53,8	101,2	77,7
оборотних активів (%)	31,6	30,8	46,2	97,5	150,0

Джерело: складено за даними [41,42,43]

З даної таблиці можемо зазначити, що спостерігається тенденція до зростання необоротних активів, що свідчить про те, що компанія закуповує все більше основних засобів. Така тенденція спостерігається і в оборотних активах, що засвідчує, що попит на продукцію компанії постійно зростає.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства McDonalds для з'ясування як найуспішніша компанія швидкого харчування використовує свої конкурентні переваги, щоб продовжувати панувати подальший розвиток в своїй галузі. Він визначить всі основні сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, які найбільше впливають на компанію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз підприємства McDonald's

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішня середа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Імідж бренду і капітал. 2. Глобальна мережа. 3. Інноваційне меню. 4. Обслуговування клієнтів. 5. Інвестиції в цифрові технології. 6. Управління ланцюгами поставок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірна залежність від франчайзингу. 2. Питання, пов'язані з якістю продуктів харчування. 3. Проблеми з органічною їжею. 4. Висока плинність кадрів.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інновації в меню. 2. Різноманітні смаки та потреби клієнтів. 3. Цифровий маркетинг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентні загрози. 2. Дотримання законодавства. 3. Економічні коливання. 4. Реуляторний тиск.

Джерело: складено за даними [31]

Сильні сторони:

1. Імідж бренду: найважливішою силою світового бренду є його імідж. McDonald's дуже популярний на світовому ринку та в різних куточках світу. Це тому, що бренд зміг побудувати дуже високий рівень довіри серед своїх клієнтів. Його відоме ім'я та імідж бренду є корисним з точки зору маркетингу, а також продажу. Чим сильніше імідж бренду, тим вищі його

продажі та прибутки. У випадку Макдональдса він відомий як провідний бренд швидкого харчування у світі.

2. Іншою важливою силою McDonald's є її глобальна мережа. Бренд продається в більш ніж 100 країнах через свій франчайзинг та фірмові ресторани. Кількість загальнодержавних ресторанів McDonalds, що функціонують у 120 країнах, сягнула 37 241 у 2019 році.

3. Ще одна важлива сила бренду - його інноваційне меню. Бренд обслуговує різноманітне меню, яке включає гамбургери та чізбургери та інші види їжі. Крім того, під час обмежених акцій до меню додається нова продукція.

4. Обслуговування клієнтів: McDonald's приділяє велику увагу зоні обслуговування клієнтів. Це допомагає привертати нових, а також утримувати старих клієнтів. Крім ввічливого персоналу, бренд також використовує різноманітні технології для обслуговування та залучення своїх клієнтів.

5. Інвестиції в цифрові технології: McDonald's вкладає значні кошти в нові технології для підвищення рівня обслуговування клієнтів, а також для залучення своїх клієнтів. Він використовує різноманітні цифрові рішення для обслуговування своїх клієнтів, включаючи точки продажу та інші магазинні системи чи платформи.

6. Ще однією важливою силою McDonald's є управління ланцюгами поставок. McDonalds постачає свою сировину у постачальників по всьому світу.

Слабкі сторони:

1. Система McDonald's заснована на 90% франчайзингу, що може спричинити проблеми, пов'язані з контролем. Через таку велику систему, що сильно залежить від франчайзингу, контроль якості іноді стає важким. Велику кількість ресторанів McDonald's довелося закрити в багатьох країнах лише тому, що бренд не міг добре керувати своїм франчайзингом там.

2. Питання, пов'язані з якістю продуктів харчування: проблеми, пов'язані з якістю продуктів харчування, також періодично виникають у системі Макдональдс. У 2019 році було знайдено, що велика кількість ресторанів McDonald's подають їжу низької якості і їй потрібно було закрити.

3. Проблеми з органічною їжею: McDonald's ще не зміг скористатися тенденцією до органічної їжі. Попит на органічну їжу постійно зростає, а невдача ресторану використовувати її - помітна слабкість.

4. Висока плинність кадрів: McDonald's має високий коефіцієнт обороту працівників. Висока плинність працівників у ресторанах призводить до того, що більше коштів витрачається на навчання.

Можливості:

1. Інновації в меню: зосередження уваги на інноваціях у меню допоможе розширити базу клієнтів, збільшити популярність, а також зберегти існуючих клієнтів.

2. Різноманітні смаки та потреби клієнтів: зараз смаки клієнтів стають більш різноманітними. Як результат, для їх задоволення потрібен новий формат обслуговування. Макдональдс, за допомогою нового формату бізнесу, такого як McCafe, може залучати новий сегмент клієнтів; наприклад, державна служба, яка надає перевагу каві, а також хоче використовувати Wi-Fi для роботи під час пиття.

3. Цифровий маркетинг: цифровий маркетинг може допомогти бренду розширити свою сферу охоплення. Він може використовувати цифрову технологію для залучення клієнтів і співробітників, а також для управління постачальниками та управління своїми франшизами.

Загрози:

1. Конкуренція у галузі швидкого харчування швидко зростала, що призводить до посилення тиску на McDonald's. Конкуренція місцевих брендів на декількох ринках також зростає, що призвело до збільшення операційних витрат та маркетингових інвестицій, а також якості продукції. Щоб зберегти

свою лідируючу позицію, McDonald's потрібно буде збільшити свої маркетингові інвестиції, а також інновації в меню та процес.

2. Існує так багато законів, пов'язаних із безпекою харчових продуктів, здоров'ям, якістю та робочою силою, що брендам доводиться керувати місцевими групами з питань дотримання норм у кожному регіоні, в якому вони працюють. Це призводить до зростання витрат та проблем.

3. Економічні коливання на ключових ринках також можуть спричинити збитки. Економічні коливання або падіння економічної активності на ринку спричиняють збитки і впливають на фінансовий стан компанії. Коливання валютних курсів також впливають на прибутковість бізнесу.

4. Регуляторний тиск у галузі також зростає. Індустрія швидкого харчування переживає більш високий державний контроль та нагляд, ніж будь-коли. Завдяки зростаючому нагляду уряду, витрати на експлуатацію зросли вище.

Отже, McDonald's - провідний бренд фаст-фуду з глобальною мережею та сильною бізнес-моделлю. Бізнес McDonald's в основному ведеться через франчайзинг, і це має певні переваги. Частка франчайзингових ресторанів у доходах компанії постійно зростає. У довгостроковій перспективі компанія прагне вести щонайменше 95% свого бізнесу через франчайзинг. Хоча ця система має свої переваги, існують і притаманні їм ризики, і вона залишає компанію надмірно залежною від співпраці та фінансового успіху своїх франшиз. Тенденції клієнтів швидко змінилися в 21 столітті, і Макдональдс також повинен зосередитись на інноваціях у меню, щоб зберегти свою частку на ринку. Для залучення їх, крім здорового меню, потрібно також зосередитися на підтримці конкурентних цін. McDonald's керує чудовою ланцюжком поставок, і це одна з ключових сильних сторін, яка призвела до зменшення проблем, пов'язаних з якістю. Інвестування в цифрові технології допоможе бренду розвивати кращі відносини з клієнтами, використовувати

його маркетингові можливості та розвивати партнерство з постачальниками та франчайзингом. Макдональдс вирішив прийняти більш орієнтовану на клієнтів стратегію. Це буде добре для компанії та його майбутнього. Однак є ще багато проблем, які можна подолати за рахунок інвестицій у цифрові технології та зростаючий зв'язок з клієнтами.

Проведемо PEST-аналіз підприємства McDonald's.

PEST-аналіз робиться для розуміння впливу зовнішніх факторів на бізнес. Це аналітичний інструмент стратегічного бізнес-планування, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на бізнес.

Політичні фактори, які впливають на діяльність McDonald's

Політичні фактори відіграють вирішальну роль у виконанні McDonald's. Будучи ланцюгом харчування, він завжди підпорядковується численним нормам охорони здоров'я та гігієни, які висуваються країнами, в яких він працює. Крім того, оскільки він в основному подає фаст-фуд, який пов'язаний з низкою ризиків для здоров'я, таких як ожиріння та інфаркт, Макдональдс також повинен пам'ятати про проблеми своїх клієнтів щодо здоров'я. Податки, що вводяться урядами за продаж фаст-фудів, можуть негативно вплинути на прибутковість мережі ресторанів.

Економічні фактори, які впливають на діяльність McDonald's

Економічні фактори відіграють головну роль в успіху будь-якого бізнесу, і те саме стосується Макдональдса. Але у випадку з цим світовим гігантом ситуація стає надзвичайно складною, оскільки вона має враховувати не лише місцеву економіку США, але й економіку та статус безробіття в усіх регіонах, в яких вона працює.

Погані показники зайнятості та економічна нестабільність можуть призвести до падіння статків цієї компанії. Якщо люди не мають достатнього одноразового доходу, вони не збираються витратити на "нездорову їжу".

Однак нинішня тенденція молодшої робочої сили, яка надає перевагу їжі на ходу, безумовно, є стимулом для цього бізнесу.

Соціальні фактори, які впливають на діяльність McDonald's

Люди все більше відхиляються від "нездорової їжі" і вертаються до низькокалорійних і малосолевих дієт. Оскільки світ стає більш усвідомленим для здоров'я, Макдональдс теж повинен переробити своє меню, щоб задовольнити потреби світової клієнтури.

Також Макдональдс має імідж соціально відповідальної фірми через їхню участь у проектах, спрямованих на допомогу людям.

Технологічні фактори, які впливають на діяльність McDonald's

Технології можуть забезпечити величезний диференціюючий фактор для успіху McDonald's. Використовуючи передові інструменти, такі як цифровий маркетинг та соціальні медіа, Макдональдс може створити вірного шанувальника. Крім того, використання цифрових технологій дозволить мережі ресторанів відкрити нові режими замовлення та оплати, які можуть збільшити зручність клієнтів та збільшити продажі.

Можемо зробити висновок, що, незважаючи на тенденції від фаст-фуду та глобальних політичних потрясінь, сильна економіка та технологічний прогрес можуть сприяти подорожжю Макдональдса на збереження позиції номер один у просторі швидкого харчування.

Згідно з ринковими звітами, McDonald's розвивається і зафіксував значне зростання у 2019 році. З правильною стратегією можна сподіватися, що ця тенденція продовжиться в близькому і далекому майбутньому.

2.2 Аналіз кадрового складу компанії McDonalds

У McDonald's керує рестораном директор, якому підпорядковуються всі посади, що включають першого асистента, другого асистента, стажист-менеджера і менеджера. Компанія постійно взаємодіє із зовнішнім

середовищем, під яким маються на увазі постачальники, замовники, компанії-партнери тощо. Всі співробітники виконують свої посадові обов'язки. За недотримання і порушення правил передбачений штраф, догана або звільнення. Існуючий розділ праці за видами виконуваних робіт по ресторану представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Посадові обов'язки співробітників підприємства McDonald's

Робітники	Посадові обов'язки
Менеджер	Посада менеджер ділянки. Основне завдання полягає в управлінні однією з ділянок ресторану (кухнею / прилавком / автороздачею) в рамках своєї зміни. Управління людьми, продуктами, устаткуванням, вирішення виникаючих проблем на ділянці за яку відповідає. Складання розкладів, підготовка і проведення тренінгів, контроль безпеки праці
Перший асистент директора ресторану	Організація роботи систем ресторану, управління зміною ресторану. А також всі посадові обов'язки другого помічника директора ресторану
Другий асистент директора ресторану	Керівництво всією зміною ресторану. Посадові обов'язки: робочі стандарти та політика компанії; технологічне обладнання; основи менеджменту; процедури управління ділянкою / зміною; відповіді на запити, питання трудового законодавства; мотивація і навчання співробітників; планування часу.
Директор ресторану	Повна організація роботи персоналу.
Працівник	В обов'язки працівника входить робота на одній з ділянок (кухня, зал, каса) згідно зі штатним розкладом.
Інструктор	В обов'язки інструктора входить навчання нового персоналу.

Джерело: складено за даними [13,14]

З таблиці видно, що на підприємстві McDonald's є різні рівні працівників, від директора до рядового працівника і в кожного є свої посадові обов'язки, які потрібно виконувати.

Данні про характеристики складу і структуру персоналу підприємства McDonald's наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад і структура персоналу підприємства McDonald's

Показники	2020 рік		2021 рік		Відхилення 2020 року від 2021 року	
	Осіб		Осіб		Осіб	
Весь персонал підприємства	240		250		10	
Виробничий персонал	235		245		10	
в тому числі:						
-працівники обслуги	195		200		5	
- керівники, професіонали і фахівці	33		36		3	
-технічні службовці	7		9		2	
Персонал, зайнятий у невиробничій сфері	5		5		0	

Джерело: складено за даними [42,43]

З таблиці видно, що майже весь персонал виробничий, і що чисельність невиробничого персоналу не змінювалася. Кардинальних змін не відбулося.

Це говорить про стабільну кадрову політику і те, що підприємство враховує кожного робітника, які мають роботу та обов'язки. Тому на підприємстві немає проблем із зайвими робітниками та нестачею персоналу.

Данні про характеристики якісного складу персоналу підприємства McDonald's наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Якісний склад персоналу підприємства McDonald's

Показники	2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чисельність працівників на кінець року, всього	240	100%	250	100%	10	4,16
Кількість працюючих у віці, років						
15 – 27	207	86,25	221	88,4	14	6,76

Продовження таблиці 2.6

28 – 54	28	11,67	25	10	-3	-10,71
55 і більше	5	2,083	4	1,6	-1	-20
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти						
I – II рівнів акредитації	95	39,58	98	39,2	3	3,16
III – IV рівнів акредитації	38	15,83	42	16,8	4	10,53
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	4	1,67	3	1,2	-1	-25
Кількість						
жінок	150	62,5	155	62	5	3,33
чоловіків	90	37,5	95	38	5	5,55

Джерело: складено за даними [42,43]

З таблиці видно, що незначною мірою збільшилась частина жіночого та чоловічого персоналу; збільшилась частка працівників з III – IV рівнем акредитації, а також зменшилась кількість працівників, які отримують пенсію, з цього можна припустити, що підприємство бажає підвищити вимоги до працівників щодо їх кваліфікованості; Крім цього вікова структура дещо змінилась, а саме: відбулося поповнення працівників до наймолодшої категорії, та вибуло працівників з категорій 41-54 років та 55 і більше, а отже підприємство дотримується стратегії омолодження персоналу.

Данні про характеристики руху робочої сили підприємства McDonald's наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рух робочої сили підприємства McDonald's

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	240	250	10
Прийнято працівників, осіб	87	75	-12

Продовження таблиці 2.7

Вибуло працівників, всього, осіб	94	81	-13
- з них вибуло працівників за власним бажанням	61	37	-24
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому,%	36,25	30	-6,25
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття,%	39,17	32,4	-6,77
Коефіцієнт загального обороту робочої сили,%	75,42	62,4	-13,02
Коефіцієнт плинності кадрів,%	25,42	14,8	-10,62

Джерело: складено за даними [14,42,43]

З таблиці видно, що за 2020 рік 65% працівників звільнились за власним бажанням, а у 2021 вибуло 45%, що може свідчити про проведення підприємством заходів, які вирішують проблеми, через які персонал звільнився. В звітному році всі показники руху робочої сили є від'ємними, і тому керівництву треба встановити, наскільки ця причина є загрозовою.

Комунікації на підприємстві McDonald's є важливим інструментом для взаємодії керівників підрозділів і ефективності діяльності даного підприємства в цілому.

На сьогоднішній день у McDonald's побудована розгалужена мережа комунікацій, яка включає як формальні так і неформальні комунікації.

До формальних можна віднести взаємодію працівників з відвідувачами ресторану (обслуговування відвідувачів відбувається по стандарту, який виконується всіма касирами і контролюється менеджером зміни і прилавка). На підприємстві McDonald's, як і у всій мережі McDonald's Corporation існує стандарт, званий "6 ступенів обслуговування відвідувачів":

1. Ввічливе вітання відвідувача.
2. Прийняти замовлення, зробити підказку (запропонувати відсутній елемент в наборі "сандвіч - картопля - десерт - напій", або запропонувати додаткове найменування або сезонну продукцію). Найчастіше підказка робиться для того, щоб відвідувачеві не довелося повертатися до каси або стояти в черзі, якщо він забув замовити будь-яке найменування.

3. Провести розрахунок з відвідувачем на суму замовлення (з моменту оголошення суми починається час збору замовлення, яке за стандартами має бути мінімальним близько 1 хвилини).

4. Збір замовлення (на піднос або в пакет на винос збирається все замовлення по певній послідовності: холодні напої, сандвічі, салати, пиріжки, гарячі напої, картопля, морозиво).

5. Видача замовлення.

6. Прощання з відвідувачем, посмішка і запрошення відвідати ресторан повторно ("Спасибі за замовлення! Чекаємо Вас знову!").

Вид комунікації: керівник – підлеглий, у McDonald's представляється у вигляді: обміну інформацією про способи діяльності, ефективності роботи, винагороди, здібностях працівників, проблеми, зміни, результати, вдосконалення і т.д. Даний вид комунікацій здійснюється через написання послань. Крім цього на підприємстві McDonald's є прес-центр, що знаходиться на кухні - на нього вивішуються намічені заходи, щоб персонал міг ознайомитися. Існує ще один прес-центр в службовому приміщенні підприємства, на якому вивішуються різні оголошення, інформація про збори.

Крім цього прийнято виділяти міжособистісні та організаційні комунікації. Міжособові комунікації - це те, як люди спілкуються і взаємодіють один з одним усередині підприємства. В даному випадку тут діє система внутрішніх комунікацій, через яку співробітники передають один одному послання, вивчають накази керівників та іншу інформацію, пов'язану з діяльністю підприємства.

Комунікації в малій групі теж мають місце бути. Слід зауважити, що кількість співробітників компанії дуже велика і, виходячи з цього, колектив в процесі роботи ділиться на кілька малих груп, в кожній з яких знаходиться індивід, який взаємодіє з безпосереднім керівником.

Серед неформальних комунікацій особливе місце в McDonald's займає канал поширення чуток і пліток. За даним каналу зв'язку інформація передається набагато швидше, ніж по каналам формального спілкування.

По каналах поширення чуток зазвичай передається інформація про нові заходи по покаранням за запізнення або невихід на зміну; про призначення нового директора; про прийдешні переміщення і підвищення; про майбутній плані навчання співробітників на позиції виробництва; про набір нових співробітників і звільнення старих, про найближчі відрядження.

Поряд з чутками в компанії ходять всілякі плітки, націлені на передачу інформації про особисте життя співробітників, а не про загальноорганізаційні проблеми.

Саме плітки становлять найбільшу небезпеку для колективу підприємства, так як, вносять розбіжності між колегами, а значить, підривають існуючу систему інформаційного забезпечення підприємства.

Особливо важливо, щоб в процесі комунікацій була забезпечена зворотний зв'язок. На підприємстві McDonald's зворотній зв'язок має місце бути, тому що є добре розвинена система комунікацій і також існує окрема людина, що відповідає за своєчасність і оперативність передачі інформації поза організації і всередині неї - менеджер з комунікацій.

Можна зробити висновок, що комунікації відіграють важливу роль в діяльності McDonald's. Комунікації розвинені добре, але існують деякі недоліки, які можна поліпшити для більш якісної роботи підприємства.

2.3 Оцінка стану корпоративної культури компанії McDonalds

Для оцінки корпоративної культури McDonalds була використана методологія що була запропонована Е. Шейном, який визначив 3 рівні корпоративної культури:

Для оцінки рівня корпоративної культури підприємства було проведено опитування 45 споживачів компанії McDonalds. Для проведення опитування було розроблено анкету (додаток А) для оцінки рівнів корпоративної культури. За результатами анкетування було виявлено наступне:

Перший рівень - артефакти:

Фізичні прояви. Архітектурі та дизайну McDonalds характерний стиль мінімалізму і хай-тека. Відмінною особливістю приміщень є суміш функціоналу їдальнею і фастфуду. Над кожним рестораном швидкого харчування знаходиться зелено-жовта вивіска, а всередині приміщень біло-коричнева з написом McDonalds. Офіси дирекції наповнені жовто-коричневою атрибутикою. Оформлення приміщень складається з чітко виділених кольорів які мають трохи матовий відтінок. У кожному закладі також знаходиться планшетка для відгуків споживачів про якість послуг, що вельми відрізняє McDonalds від його конкурентів в плані зацікавленості в поліпшенні надання послуг.

Одяг співробітників в ресторанах складається з блакитної кепки, чорно-блакитної футболки, білого фартуха з брендовою буквою М.

Мова. Манера мовлення у співробітників спокійна і частково умиротворена, гучність такої мови не надто гучна але в той же час голосніше ніж фоновий шум. Мова складається з привітання до відвідувача та її короткий зміст по меню, після виконаного замовлення, співробітники бажають смачно та добре провести час.

Розповіді. Історії та міфи між співробітниками вказують на те, що люди поглинені повсякденним життям, так як в основному персонал складається зі студентів, то мова в основному йде про університет. Також серед співробітників помічаються діалоги про майбутню кар'єру і плану переїзду в більш великі міста після закінчення вищих навчальних закладів. Є історії які характеризують керуючий склад фірми, наприклад в разі конфліктної ситуації, дирекція або за фактом карає співробітників за помилки або шукає

компроміс якщо немає очевидного рішення з приводу того, хто правий а хто ні. У разі пошуку компромісу, керуючий намагається не втратити клієнта, але в той же час не втратити співробітника.

Технології в McDonalds орієнтовані на самий передовий ринок фастфуда. Наприклад планшети в яких відразу можна залишити відгук, додатки для оформлення замовлення, системи кешбек і знижок, умови роботи (система провітрювання приміщень, їх опалювальності, функціональна система зберігання продуктів) які впливають як і на ергономіку приміщень, створюють комфортні умови для співробітників, так і для відвідувачів є гарантом якості, способи зберігання і приготування продуктів, а також відносини співробітників до клієнтів.

Традиції в McDonalds виражені через корпоративи, які проводяться за ключовими святами в році. Також однією з традицій є колективне привітання співробітників в честь їх дня народження. Також планується ввести систему McDonalds-trips, яка дозволяє групі кращих співробітників від імені компанії відвідати майже будь-яку точку світу. Дані традиції демонструють високу soft орієнтованість на фірмі, що призводить до хороших взаємин між працівниками і прагненням кожного працювати краще.

За результатами проведеного анкетування була оцінена корпоративна культура на рівні артефактів. У опитуваних була можливість вибирати від 0 до 10 умовних одиниць для оцінки параметра. Всі їх оцінки були складені і пораховані як середнє на рисунку 2.2.

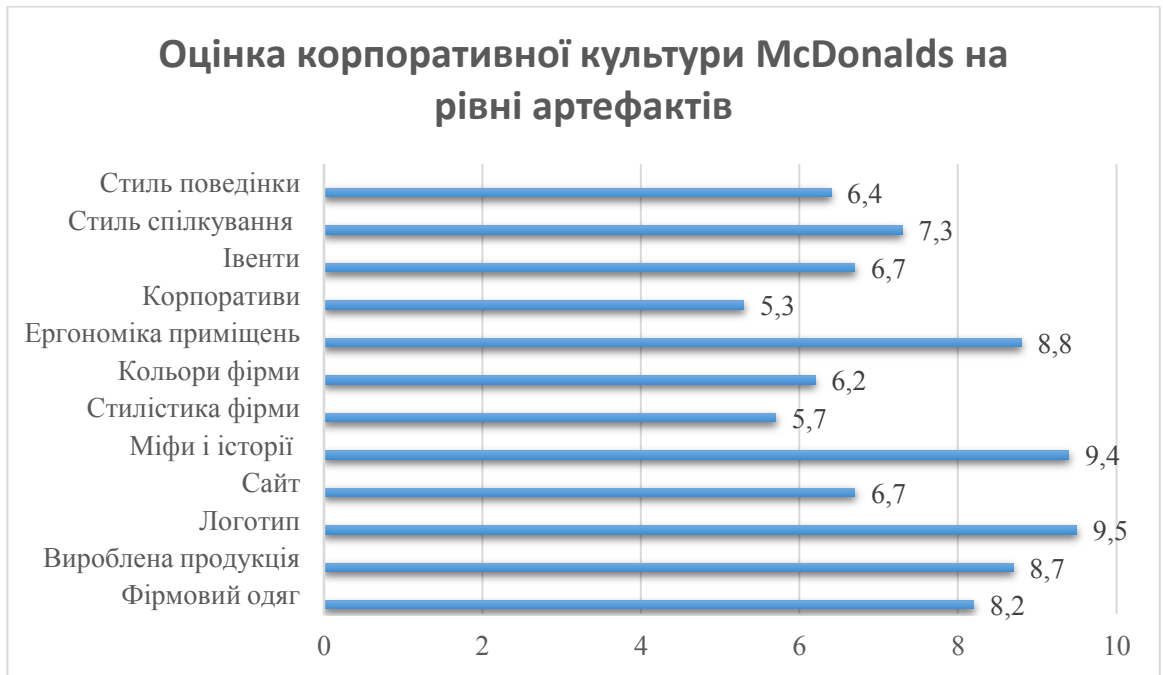


Рисунок 2.2 – Оцінка корпоративної культури McDonalds на рівні артефактів

Джерело: складено автором

За проведеним аналізом на рівні артефактів, видно, що показники стилістики і кольорів фірми найнижчі, що свідчить про незадовільну візуалізацію McDonalds як бренду. У той же час логотип оцінений як один з кращих артефактів корпоративної культури. Так само позначку 9,4 отримали міфи та історії, що свідчить про хороший командний дух в команді. При хорошому рівні міфів і історій вважається, що співробітники прагнуть до ідеалу поведінки на роботі, що безпосередньо добродійно впливає на якість обслуговування.

Другий рівень - підтримувані цінності:

Основною ідеєю McDonalds є те, що кожен може досягти успіху, розвиваючись в компанії від продавця до бізнес партнера, ключовою умовою досягнення бізнес партнерства є безперервне навчання новому, не зупинятися на досягнутому і мати чітке уявлення того, як ти будеш цього домагатися. В McDonalds є перелік цілей, які описують весь процес підвищення і мотивації співробітників. Головною стратегією ресторану швидкого харчування є створення висококомпетентних співробітників для

збільшення вартості франшизи, та збільшення якості роботи - підвищення ефективності.

Для оцінки підтримуваних цінностей був обран метод Е. Шейна, (дивитись додаток А). Номера питань які дають уяву про кожну з характеристик наступні:

- 1) Професійна компетентність: 1, 9, 17, 25, 33.
- 2) Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- 3) Автономія (незалежність): 3, 11, 19, 27, 35.
- 4) Стабільність роботи: 4, 12, 36.
- 5) Стабільність місця проживання: 20, 28, 41.
- 6) Служіння: 5, 13, 21, 29, 37.
- 7) Виклик: 6, 14, 22, 30, 38.
- 8) Інтеграція стилів життя: 7, 15, 23, 31, 39.
- 9) Підприємництво: 8, 16, 24, 32, 40.

Щоб побудувати схему пріоритетів, по кожній з дев'яти орієнтацій підраховуються бали і діляться на їх кількість щоб дізнатися характеристику середньостатистичного співробітника. Оцінка корпоративної культури на рівні підтримуваних цінностей наведена на рисунку 2.3.

Найнижчими показниками виявилися виклик і професійна компетентність. Це свідчить про те що співробітники не готові виконувати завдання які відрізняються від їх профілю роботи, виходить що вони не сприймають виклик як щось, що впливає на конкуренцію і міжособистісні відносини. Для таких співробітників краще стабільна робота без труднощів. У випадку з професійною компетентністю, співробітники не з великим зусиллям хочуть бути майстром своєї справи, вони рідко бувають особливо щасливими, коли досягають успіху в професійній сфері, в такому випадку їх інтерес до роботи залишається на тому ж рівні що говорить про знижену плінність кадрів.

Найвищими показниками є інтеграція стилів життя і стабільність роботи. Такі високі показники в ціннісних орієнтаціях, говорить про те, що для людей важливо відчувати почуття безпеки, захисту і можливості прогнозування, такі люди зазвичай шукають роботу з мінімальним ризиком звільнення що не може позитивно позначатися на McDonalds через мінливий ринок на якому виживають найсильніші. Високий показник інтеграції стилів життя позначає що для цієї категорії співробітників, кар'єра повинна асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри.

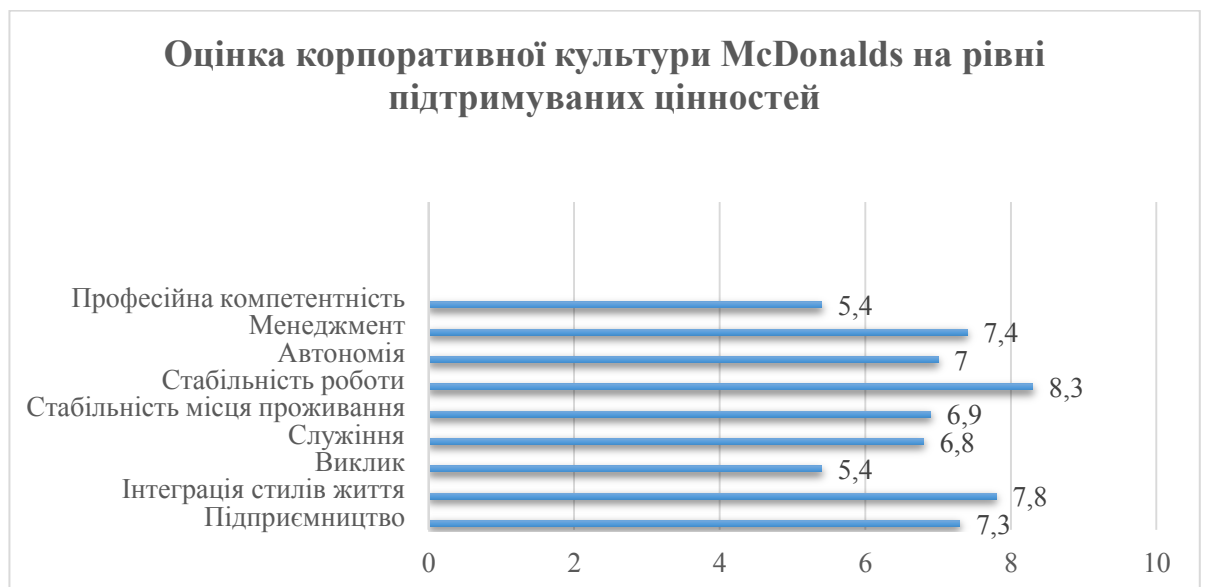


Рисунок 2.3 – Оцінка корпоративної культури McDonalds на рівні підтримуваних цінностей

Джерело: складено автором

Основні припущення:

Оцінка основних припущень була здійснена за методом Е. Шейна, (дивитись додаток А).

По кожній з характеристик дано по 10 питань, тобто в кожній категорії можна отримати від 0 до 10 балів. Були взяті дані по всім опитуваним і взятий середній бал. Номера питань які дають уяву про кожен з характеристик наступні:

Рівень домагань – 1-10 питань.

Щирість – 11-20 питань.

Стабільність, реактивність – 21-30 питань.

Чутливість – 31-40 питань.

Домінантність – 4,7,13,19,23,31,33,34,35,39 питань

Оцінка корпоративної культури на рівні основних припущень наведена на рисунку 2.4.

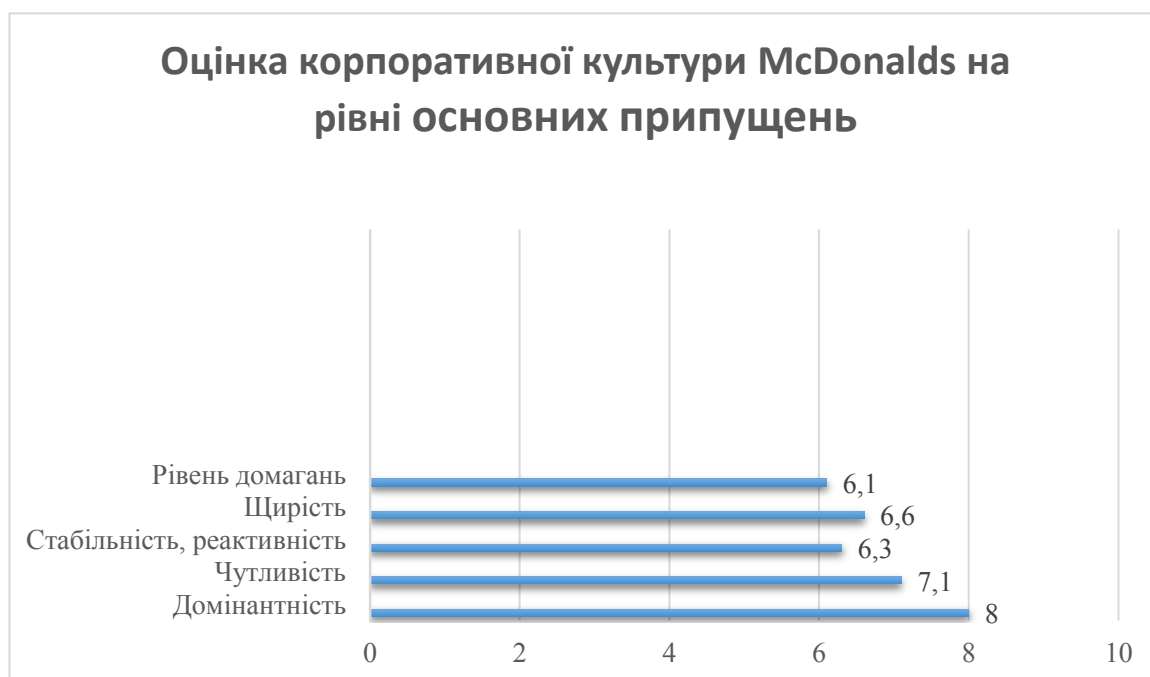


Рисунок 2.4 – Оцінка корпоративної культури McDonalds на рівні основних припущень

Джерело: складено автором

Якщо оцінювати більшу частину, можна знайти пряму закономірність того, що більшість знаходяться в червоній зоні де доміантність стоїть на вищому рівні в той час коли рівень домагань низький. При цьому з 45 опитуваних, споживачі більше схилилися до високого рівня домагань що суперечить отриманим результатам. Наприклад, коли касир не сходиться на думці з керуючим, але в таких умовах це не заважає їм бути згуртованим колективом, який може без всяких перешкод розвиватися і приносити

прибуток підприємству, а також підвищувати ранг серед інших мереж ресторанів швидкого харчування в Україні.

Висновки за розділом 2

Було досліджено історію створення та розвитку компанії McDonalds, її місію, стратегічні пріоритети, цілі, мету, основні напрями діяльності. Було проведено SWOT-аналіз, для того щоб визначити всі основні сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, які найбільше впливають на компанію. Було проведено PEST-аналіз, який допоміг показати вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії, він охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Був проведений аналіз кадрового складу підприємства McDonalds, який допоміг дослідити: посадові обов'язки співробітників, склад і структуру персоналу підприємства, якісний склад персоналу підприємства, рух робочої сили. Було досліджено, що у McDonald's побудована розгалужена мережа комунікацій: вона включає формальні і неформальні комунікації.

Було проведено діагностика стану корпоративної культури компанії McDonalds за допомогою методології, що була запропонована Е. Шейном, який визначив 3 рівні корпоративної культури, а також за допомогою анкетування споживачів продукції компанії McDonalds. За результатами анкетування було виявлено домінантні цінності, норми поведінки, рівень їх сформованості. Було оцінено кожен рівень корпоративної культури компанії McDonalds, завдяки чому можна побачити слабкі та сильні сторони стратегії ведення корпоративної культури підприємства, і що допоможе в подальшому дослідженні розробити рекомендації, які допоможуть вдосконалити корпоративну культуру та підвищити конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ McDonalds

3.1 Іноземний досвід побудови успішних моделей корпоративної культури

Питання корпоративної культури стає все важливішим для сучасних підприємств, незалежно від їхнього розміру чи галузі. Правильно розроблена та ефективно впроваджена корпоративна культура може стати ключовим фактором успіху компанії, вона може збільшити конкурентоспроможність підприємства, залучити та утримати талановитих працівників, а також покращити стосунки зі стейкхолдерами.

У кожній країні є свої особливості корпоративної культури та приклади успішних моделей, які ефективно впроваджуються та використовуються компаніями і можуть стати гарним зразком для підприємств, що починають свою діяльність або хочуть розвинути свою корпоративну культуру. Нижче наведено особливості корпоративної культури різних країн та приклади компаній з успішною моделлю корпоративної культури.

Корпоративна культура в США є унікальною і відрізняється від корпоративних культур інших країн своїм прагненням до інновацій, конкуренції та індивідуалізму.

Американські компанії заохочують своїх працівників до критичного мислення, творчого підходу та пошуку нових підходів до вирішення проблем. Інновації не тільки стосуються продуктів або послуг, але й внутрішніх процесів, таких як управління, маркетинг та обслуговування клієнтів.

На підприємствах цінується внесок кожної особи, працівникам довіряють самостійно приймати рішення і брати на себе відповідальність, але

це не означає, що командна робота не цінується, навпаки, ефективна командна робота вважається ключовим елементом успіху.

Комунікація зазвичай прозора і відкрита. Персонал ділиться своїми думками та ідеями, а керівництво прагне бути доступним і відкритим для обговорення.

Google (США) [29]

Один із найвідоміших прикладів корпоративної культури в США є Google. Ця компанія відома своєю унікальною корпоративною культурою, яка спрямована на творчість та інновації. Основні риси цієї культури включають свободу виразу ідей, сприяння інноваціям та розвиток продуктів, які корисні для суспільства.

Google створює сприятливе середовище для працівників, де вони можуть вільно висловлювати свої думки, розвивати нові ідеї та впроваджувати їх у життя, що допомагає корпоративній культурі сприяти створенню інноваційних продуктів та послуг, які змінюють світ.

Основні особливості корпоративної культури Google включають:

Google сприяє творчості та інноваціям, надаючи працівникам можливість висловлювати свої ідеї та думки без страху перед критикою, що стимулює генерацію нових ідей та розвиток продуктів.

Активно залучає та розвиває талановитих працівників, компанія надає багато можливостей для навчання, розвитку та кар'єрного зростання.

Підприємство вкладає значні ресурси у дослідження та розробку нових технологій та продуктів, що допомагає компанії залишатися на передових позиціях у світі технологій.

Принципи довіри та автономії лежать в основі корпоративної культури Google, працівники мають велику свободу в управлінні своєю роботою та виборі проектів.

Компанія дбає про свою соціальну відповідальність та активно включається у різноманітні благодійні програми та ініціативи, спрямовані на розвиток суспільства.

Все це допомагає Google створювати інноваційні продукти та послуги, залучати найкращих фахівців у своєму класі та залишатися лідером у галузі технологій. Їхній досвід показує, що корпоративна культура, спрямована на творчості та розвитку працівників може бути дуже успішною.

У японських компаніях працівники зазвичай працюють протягом усієї своєї кар'єри, що підвищує їхню лояльність до компанії, а також дозволяє їм накопичувати великий досвід та знання, які вони можуть використовувати для підвищення ефективності роботи підприємства.

У Японії поширена система підвищення по службі, що базується на стажі роботи, а не на результатах. Старші за віком працівники зазвичай займають найвищі посади, що сприяє повазі ієрархії всередині компанії.

Підприємства часто намагаються досягти групової згоди, перш ніж приймати важливі рішення. Це може виявлятися в довгих обговореннях та нарадах, але в результаті це призводить до більшої підтримки рішень серед колективу.

Toyota (Японія) [33]

Toyota є прикладом японської корпоративної культури, що базується на принципах «Kaizen» або «постійного вдосконалення». Основною ідеєю є невинний процес вдосконалення процесів та продукції для досягнення максимальної якості та ефективності.

Культура Toyota включає в себе співробітництво, де працівники працюють разом для пошуку оптимальних рішень та вдосконалення процесів. Модель корпоративної культури Toyota є системною і фокусує свою увагу на якості, ефективності та моральних цінностях.

Основні особливості корпоративної культури Toyota включають:

Принцип «Kaizen» (постійне вдосконалення) є важливим елементом корпоративної культури Toyota, він означає постійне вдосконалення процесів та виробництва, навіть якщо вони вже ефективні. Працівники Toyota постійно шукають способи поліпшення, що сприяє високій якості та ефективності продукції.

Компанія покладає великий акцент на співробітництво та відкриту комунікацію між працівниками. Принцип «Kaizen» передбачає відвідування робочого місця для розуміння процесів та вирішення проблем на місці, що підвищує обмін ідеями та залучає всіх до пошуку вдосконалення підприємства.

У Toyota кожен працівник несе відповідальність за якість своєї роботи, наприклад, якщо виявляється якась проблема або дефект, працівник зупиняє виробництво та допомагає виправити ситуацію, що сприяє високій якості кінцевого продукту.

Компанія славиться своєю стійкістю та довгостроковим плануванням, вона не реагує на короткострокові коливання на ринку і прагне до сталого розвитку та досягнення довгострокових цілей.

Корпоративна культура Toyota є яскравим прикладом того, як системний підхід до організації робочих процесів та акцент на якості можуть призвести до успіху на світовому ринку. Корпоративна культура підприємства підтримує інновації, відкритість до вдосконалення та відповідальність, що робить Toyota однією з провідних компаній на авторинку.

Шведська корпоративна культура відома своїм високим рівнем довіри, її характеризують як дружню, демократичну та відкриту до нових ідей культуру.

Шведські компанії надають перевагу командній взаємодії. Керівництво дотримується демократичному стилю управління, тому працівники мають

можливість висловлювати свої ідеї та вносити свій вклад в процес прийняття рішень.

Важливим елементом шведської корпоративної культури є повага до особистого життя працівників. Шведи цінують баланс між роботою та особистим життям, що відображається в їхній корпоративній культурі, де гнучкий графік роботи та можливість працювати є нормою.

Шведські підприємства активно займаються питаннями корпоративної соціальної відповідальності, це проявляється у турботі за навколишнім середовищем та суспільством і є інтегрованою частиною стратегії компанії.

ІКЕА (Швеція) [30]

ІКЕА, шведська компанія займається дизайном та реалізацією меблів та супутніх товарів для дому, розрахованих на масового споживача, славиться своєю корпоративною культурою, спрямованою на забезпечення доступності та сталого розвитку. Культура цієї компанії покладається на простоту та відповідальність перед споживачами та природою.

ІКЕА активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та розвиває програми соціальної відповідальності, корпоративна культура допомагає залучати клієнтів, які поділяють цінності компанії.

Основні особливості корпоративної культури ІКЕА включають:

Культура ІКЕА акцентує свою увагу на споживачів та їх потребах, компанія працює над створенням доступних та функціональних продуктів, які відповідають очікуванням клієнтів.

Підприємство дбає про соціальну відповідальність та відданість сталому розвитку, це можна побачити у тому як компанія активно займається екологічними питаннями, зменшенням впливу на навколишнє середовище та сприяє соціальним ініціативам.

У корпоративній культурі немає високих ієрархічних бар'єрів, комунікація є відкритою та рішення приймаються на різних рівнях компанії.

Корпоративна культура компанії віддзеркалює шведські цінності, такі як простота, функціональність та мінімалізм, що впливає на дизайн та підходи компанії до виробництва.

Підприємство постійно шукає інноваційні рішення у сфері дизайну, виробництва та послуг, компанія активно впроваджує нові технології та підходи для поліпшення якості та доступності продуктів.

Корпоративна культура компанії покладається на цінності відповідальності перед споживачами та навколишнім середовищем, що робить її успішним та впізнаним брендом у всьому світі. Підприємство прагне досягнути балансу між прибутковістю та соціальною відповідальністю і це можна спостерігати в її корпоративній культурі.

Корпоративна культура Південної Кореї відображає традиційні цінності країни, які базуються на релігійних принципах, що включає в себе високу степінь організованості та дисциплінованості.

Спільне рішення є ключовою особливістю корпоративної культури. Рішення, як правило, приймаються на основі компромісу, відображаючи важливість гармонії в колективі.

Компанії активно працюють над зменшенням навантаження на працівників та підвищенням рівноваги між роботою та особистим життям, що відображає зростаючу тенденцію до врахування потреб працівників.

Завершення робочого дня часто супроводжується корпоративними заходами, такими як вечері чи спільний відпочинок, що сприяє збереженню комунікацій та співпраці. Така практика також допомагає зміцнити командний дух та взаєморозуміння в колективі.

Samsung (Південна Корея) [32]

Samsung - це південнокорейська компанія, що виготовляє різноманітну електроніку: смартфони, телевізори, побутову техніку та напівпровідникові пристрої. Samsung славиться своєю корпоративною культурою, спрямованою

на інновації та технологічний розвиток, компанія веде боротьбу за лідерство на ринку електроніки та технологій.

Основні особливості корпоративної культури Samsung включають:

Інновації є важливою частиною корпоративної культури Samsung, компанія постійно вкладає значні ресурси у дослідження та розвиток нових технологій, що дозволяє їй залишатися в лідерах в сфері електроніки.

Samsung є глобальною компанією з розвиненою мережею підрозділів у багатьох країнах, сильна корпоративна культура підприємства сприяє співпраці та роботі на міжнародному рівні.

Підприємство приділяє значну увагу творчості та дизайну своїх продуктів, компанія прагне створювати естетично привабливі та функціональні вироби.

Компанія ретельно відноситься к питанню лідерства на ринку та вивчає потреби споживачів для випуску продуктів, які задовольняють їхні очікування.

Корпоративна культура Samsung підтримує інновації, фокусує увагу на виробництві високоякісних продуктів, а також підкреслює важливість ефективності, творчості та відповідальності перед споживачами та світовим ринком.

Досвід відомих світових компаній ще раз підкреслює важливість формування та розвитку корпоративної культури. Кожна культура відображає цінності та принципи компанії, адаптовані під конкретні завдання та цілі.

Розглянувши найкращі практики з іноземного досвіду, перейдемо до виокремлення можливостей покращення корпоративної культури в українських компаніях задля досягнення більшого успіху.

3.2 Сучасні тенденції розвитку формуванням корпоративної культури в українських компаніях

Україна має багату історію і культурну спадщину, що впливає на формування корпоративної культури на українських підприємствах, також Україна є багатонаціональною країною з різноманітними етнічними групами та традиціями, що створює унікальні можливості для розвитку різноманітних підходів до корпоративної культури.

Українські компанії поступово розуміють, що сильна корпоративна культура є ключовим фактором успіху і конкурентоспроможності на ринку. Вони активно працюють над формуванням і розвитком корпоративної культури, залучаючи працівників до спільних цінностей, місії та традицій компанії, що допомагає створити сприятливе робоче середовище, в якому працівники можуть розвиватися та досягати високих результатів.

Українські підприємства нерідко прагнуть зберегти свої національні традиції і цінності у своїй корпоративній культурі. Наприклад, вони можуть приділяти більшу увагу на взаємодії, співпраці та традиційних цінностях, таких як гостинність, шанобливе ставлення до старших та сімейні цінності, в той же час, підприємства також відкриті для впливу міжнародних практик у сфері корпоративної культури.

Крім того, в Україні спостерігається розвиток нових тенденцій у формуванні корпоративної культури, це можна спостерігати у збільшенні уваги на питання рівних прав та інноваціях. Підприємства створюють спеціальні програми та ініціативи, спрямовані на створення рівних умов для всіх працівників, незалежно від їх статі, національності, віку та інших особливостей.

Також підприємства дедалі більше використовують сучасні технології для підтримки та розвитку корпоративної культури. Використовуються спеціальні онлайн-ресурси та платформи для комунікації, співпраці та

навчання працівників, що дозволяє забезпечити ефективну комунікацію та залучити всіх працівників до процесу формування корпоративної культури.

Необхідно відзначити, що в Україні все більше уваги приділяється здоров'ю та благополуччю працівників. Підприємства впроваджують різноманітні заходи, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, це може включати організацію спортивних заходів, здорових сніданків, психологічну підтримку, що сприяють створенню здорового та дружнього робочого колективу.

На сьогоднішній день увага надається відкритості та прозорості в управлінні, що дозволяє працівникам відчувати себе більш залученими та важливими. Щоб стати успішним підприємством треба бути більш відкритими у своїх діях щодо персоналу і це стосується не лише відкритості фінансових показників, але й відкритості у взаємодії з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Навчання та розвиток персоналу є важливими елементами корпоративної культури на українських підприємствах, воно робиться через наставництво та кар'єрне просування. Працівники цінують можливість розвиватися і навчатися на робочому місці, що позитивно впливає на компанії, які інвестують у розвиток свого персоналу, це підвищує його лояльність до підприємства та задоволеність роботою і тим самим підвищує ефективність компанії.

Не слід забувати про тенденцію створення більш гнучких робочих умов, що може включати в себе: гнучкий графік роботи, віддалену роботу або більші можливості для балансу між роботою та особистим життям. Багато українських підприємств вже почали впроваджувати більш гнучкі робочі умови у відповідь на змінювані потреби та очікування працівників.

Вивчення іноземного досвіду побудови успішних моделей корпоративної культури (параграф 3.1.) та розгляд корпоративної культури

українських підприємств дозволив сформувати таблицю для порівняння особливостей корпоративної культури різних країн (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Особливості корпоративної культури різних країн

Особливості	Західні країни (Німеччина, США, Швеція, Франція)	Східні країни (Японія, Китай, Південна Корея, Індія)	Україна
Робота у суспільних проєктах	Команда, конкуренція не дуже заохочується	Послідовна і частіше командна	Розвинута індивідуальність
Стосунки між працівниками	Співробітництво, єднання, постійні зустрічі працівників	Сімейного плану, групова солідарність	Частіше формальні відносини
Необхідність створення робочого простору	Робота не залежить від офісу та мобільність робочої зони	Єдиний робочий простір, подібний до сімейного стану	Закріпленість за працівником спеціальної зони роботи
Довіра	На вищому рівні	Довіра веде до співпраці	Ієрархічний жорсткий контроль
Керівництво працівниками	Демократична, відкрита	Централізованість, лояльна ієрархічна система	Ієрархічна структура
Мотивація	Матеріальна і залежна від різних факторів	Матеріальна у поєднанні з нематеріальною	Не тільки матеріальна
Нові працівники	Активне інтегрування на новому місці	Інтегрування до роботи на новому місці	Заохочуються молоді працівники

Джерело: складено за даними [7,8,23,25]

Щоб досягти позитивних результатів українським підприємствам не потрібно копіювати приклади корпоративної культури західних чи східних країн. Замість цього, вони повинні прагнути створити свою унікальну корпоративну культуру, що поєднує в собі різні елементи цих культур.

При формуванні корпоративної культури в Україні важливо не забувати про досвід попередніх поколінь. Навички та знання можуть бути цінним ресурсом, який слід використовувати з користю, а також вони можуть

бути доповнені багатим досвідом інших країн, що дозволить створити більш розвинуте і сильне підприємство.

Однак це далеко не все, що потрібно для створення успішної корпоративної культури. Треба переглянути систему оплати праці, щоб вона була справедливою та мотивувала співробітників на досягнення найкращих результатів. Система мотивації та заохочення відіграє важливу роль, оскільки вона допомагає підтримувати моральний дух та рівень задоволеності працівників.

Необхідно приділити увагу системі кар'єрного зростання та підвищенню кваліфікації персоналу, це допомагає забезпечити мотивацію працівникам продовжувати розвиватися та покращувати свої навички, що у свою чергу веде до підвищення продуктивності всього підприємства.

Зрештою, ставлення керівництва до підлеглих відіграє не меншу роль у формуванні корпоративної культури. Керівництво повинно поважати своїх працівників та цінувати їхній внесок, щоб створити атмосферу довіри та взаємної поваги.

3.3 Заходи по вдосконаленню корпоративної культури компанії McDonalds у процесі адаптації її до зовнішнього середовища

Адаптація – це складний процес, який починається з комплексної діагностики і може закінчуватися реорганізацією як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. Адаптація стає для багатьох підприємств не лише способом виходу з кризового фінансового стану, а й метою забезпечення економічної безпеки за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення гармонії інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища, збереження ринкових позицій.

Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища припускає внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні.

Умови нестабільності та невизначеності, постійний вплив зовнішнього середовища та конкуренції вимагають від підприємства створення такої системи протидії дестабілізаційним факторам, яка б забезпечила ефективний стан функціонування, що здатен протистояти не тільки небезпеці руйнування його організаційної структури і статусу, а й перешкодам у досягненні мети функціонування та розвитку підприємства, тобто досягнення економічної безпеки.

Тому дуже важливим є формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням необхідних змін в культурі компанії. Якщо стратегія і культура знаходяться в конфлікті один з одним, реалізація стратегій буде утруднена і, таким чином, буде перешкоджати успішному переміщенню підприємства в галузі.

Зміна культури компанії є дуже складним і тривалим процесом, який вимагає постійного планування і контролю з боку керівництва. Керівництво повинно мати можливість сприяти і управляти змінами як в стратегії, так і в корпоративній культурі. Перш ніж керівництво зможе спробувати прийняти будь-які рішення щодо зміни культури, вони повинні добре розуміти значення поняття «корпоративна культура», характеристики існуючої і бажаної культури і можливий опір змінам, з якими вони можуть зіткнутися співробітники.

На кожному підприємстві є своя культура, яка існує в результаті припущень, зроблених співробітниками про себе і підприємство при спробі вирішити конкретні проблемні ситуації і досягти певних цілей. Якщо ці припущення вважаються ефективними для досягнення бажаних результатів,

вони зберігаються і передаються іншим співробітникам. Основою корпоративної культури є той фундаментальний елемент, наприклад, цінності, символи і припущення, які є загальними для всіх.

Цінності виражаються в поведінкових моделях співробітників. Якщо співробітники знають про цілі і стандарти підприємства, які необхідно підтримувати, їм буде набагато легше приймати рішення, які будуть підтримувати цілі і стандарти компанії.

Щоб сформуванати стратегію щодо вдосконалення корпоративної культури McDonald's, на підставі проведеного анкетування, було побудовано діаграми для візуалізації даних (рисунки. 3.1., 3.2., 3.3.), які свідчать про реальну картину того, що відбувається на всіх рівнях в процесі діяльності McDonald's.

Артефакти:

У опитуваних була можливість вибирати від 0 до 10 умовних одиниць для оцінки параметра. Всі їх оцінки було пораховано як середні. Оцінка рівня корпоративної культури серед споживачів на рівні артефактів до проведення заходів щодо її вдосконалення представлена на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 – Оцінка рівня корпоративної культури серед споживачів на рівні артефактів до проведення заходів щодо її вдосконалення

Джерело: складено автором

Необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на рівні артефактів представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на рівні артефактів

Елемент корпоративної культури	Середня оцінка серед опитуваних	Необхідні заходи
Логотип	9,5	Змін не потребує
Вироблина продукція	8,7	Змін не потребує
Івенти	6,7	Робити тематичну їжу під час праздників, та змінювати інтер'єр у приміщеннях.
Корпоративи	5,3	Робити корпоративи рідше але якісніше
Міфи та історії	9,4	Змін не потребує
Сайт	6,7	Змін не потребує
Стиль поведінки	6,4	Зробити більш неформальну обстановку у колективі для підвищення рівня взаємовідношень між співробітниками
Стиль спілкування	7,3	Індивідуалізувати підход для клієнта, наприклад як у Старбакс, де на кожній чашці кофе написано ім'я клієнта
Ергономіка приміщень	8,8	Змін не потребує
Кольори фірми	6,2	Додати більше матових відтінків у яскраві кольори
Фірмовий одяг	8,2	Додати у форму кармани для зберігання необхідних речей працівників
Стилістика фірми	5,7	Поставити акцент на екологічності ресторанів змінивши пластикові предмети інтер'єру, дерев'яними

Джерело: складено автором

Такі зміни можливі після зниження витрат на таких пунктах як логотип, який не вимагає змін, ергономіку приміщень, яка налагоджена на одному з найвищих рівнів і вкласти ці кошти на рестайлінг приміщень і зміну кольорів компанії. Для того щоб поліпшити показник корпоративів, досточно їх проводити рідше, але якісніше, це посприяє великим стимулом співробітників збиратися разом, для того щоб провести корпоратив. Івенти повинні бути більш тематичні як в більшості закладів. Новий рік - іграшки та ялинки, масляниця - опудало, Хеллоуїн - гарбуз і т.д. Щоб змінити стиль поведінки, досить співробітникам дати більше свободи в спілкуванні для налагодження атмосфери в колективі, у випадку зі стилем спілкування додати індивіуальності в обслуговуванні, щоб клієнти відчували привабливість до закладу. Зробивши всі ці пункти, ми створюємо баланс на рівні артефактів.

Підтримувані цінності:

Оцінка рівня корпоративної культури серед споживачів на рівні цінностей до проведення заходів щодо її вдосконалення представлена на рисунку 3.2.

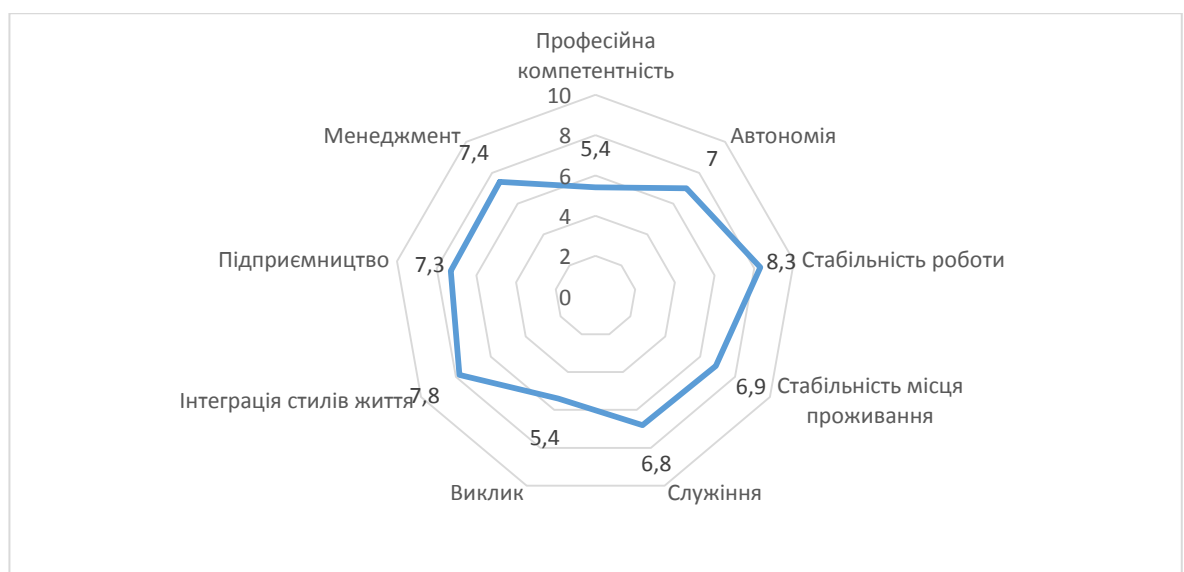


Рисунок 3.2 – Оцінка рівня корпоративної культури серед споживачів на рівні цінностей до проведення заходів щодо її вдосконалення

Джерело: складено автором

Необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на рівні цінностей представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на рівні цінностей

Елемент корпоративної культури	Середня оцінка серед опитуваних	Необхідні заходи
Професійна компетентність	5,4	Створювати тренінги і проводити тести для оцінювання компетентності і в залежності від балу на який здали тест помножати заробітну плату
Автономія	7	Винайти спосіб зробити правила обслуговування більш вільними, щоб працівники мали можливість спілкуватись не по зразку
Стабільність роботи	8,3	Зробити варіант контрактного працевлаштування
Стабільність місця проживання	6,9	Змін не потребує
Служіння	6,8	Упровадити систему винагород за вислугу по рокам, або продавати невелику частку акції компанії за вислугу більше 15 років
Виклик	5,4	Вивішувати таблицю результативності робітників як виклик для їх самих, перетворити ефективність у гру
Інтеграція стилів життя	7,8	Змін не потребує
Підприємництво	7,3	Змін не потребує
Менеджмент	7,4	Змін не потребує

Джерело: складено автором

У випадку з підтриманими цінностями важливо те, до чого треба прагнути і чого хочуть люди та знайти компроміс. У випадку з професійною компетентністю все просто, працівників можна стимулювати високим рівнем служіння а для цього треба висока компетентність. В цей же час служіння ми підтримуємо за допомогою системи винагород за стаж співробітника, яка є основним мотиватором для кожного у колективі.

Основні припущення:

Оцінка рівня корпоративної культури серед споживачів на рівні основних припущень до проведення заходів щодо її вдосконалення представлена на рисунку 3.3.

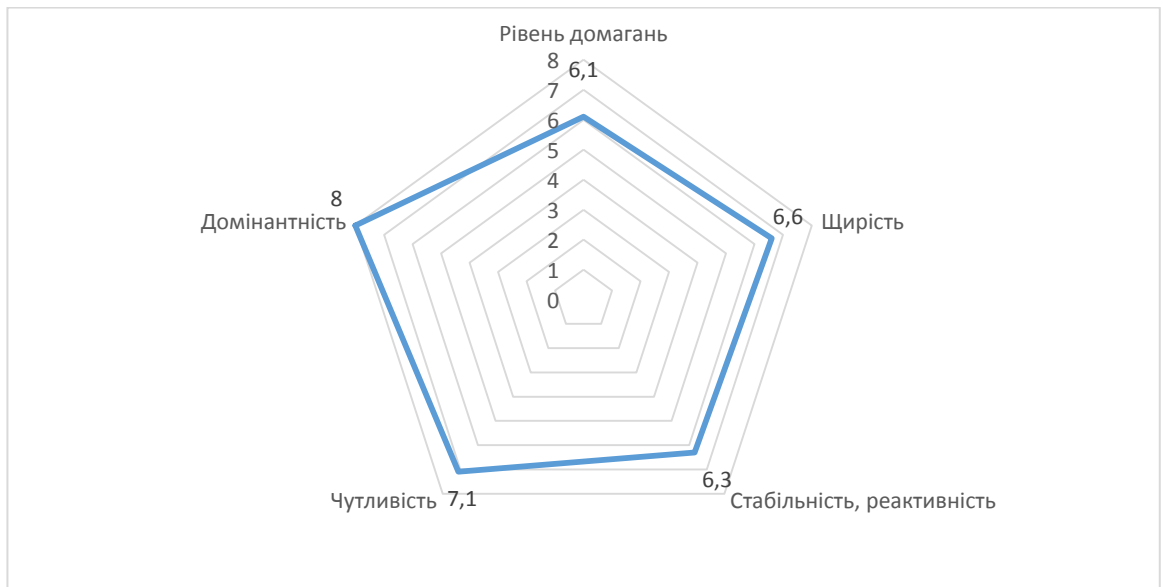


Рисунок 3.3 – Оцінка рівня корпоративної культури серед споживачів на рівні основних припущень до проведення заходів щодо її вдосконалення

Джерело: складено автором

Необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на рівні основних припущень представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на рівні основних припущень

Елемент КК	Середня оцінка серед опитуваних	Необхідні заходи
Рівень домагань	6,1	Створити програму програму прогресу співробітників, наприклад на швидкість роботи
Щирість	6,6	Змін не потребує
Стабільність, реактивність	6,3	Провести тренінги для менеджерів по психології для вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та робітниками
Чутливість	7,1	Наняти тайного клієнта для підвищення рівня стрессостійкості
Домінантність	8	Змін не потребує

Джерело: складено автором

У разі дотриманих умов які були запропоновані вище, у McDonalds збільшиться потенціал для розвитку корпоративної культури. У вироблених порадах було вказані зміни на рівнях артефактів, цінностей та припущень.

Наприклад у артефактах значно можна знизити витрати на більш розвинутих пунктах, та використовувати ці фінанси для вирівнювання балансу між усіма елементами рівню. Стосовно цінностей досить поступових змін у структурі проведення корпоративів та загальних відносин до поведінки між клієнтами та робітниками. На рівні припущень треба впроваджувати прогресивні системи навчання робітників адаптуванню до стресових ситуацій і стійкого розуміння їх належності до підприємства. Всі ці заходи зможуть надалі міняти пріоритети всієї торгової марки у її стратегії, що призведуть виключно до розвитку. Варто пам'ятати, що будь які зміни будуть призводити до болючих сприянь у колективі, тому майже завжди треба пояснювати для чого робляться конкретні кроки, які наближають фірму до сучасного рівня. Зазвичай такі зміни будуть призводити до додаткових витрат, але це виправданий ризик, що у довгостроковій перспективі дасть не тільки додатковий прибуток, а також і конкурентоспроміжність на ринку швидкого харчування.

Запропоновані вище заходи щодо вдосконаленню корпоративної культури компанії McDonalds дають можливість виокремити пріоритетні цінності корпоративної культури задля успішної адаптації компанії до зовнішнього середовища. А саме це: чесність, професіоналізм, взаємна повага та інноваційність, які необхідно підтримувати на всіх рівнях підприємствах.

Чесність відображається у відкритості комунікації між працівниками всього підприємства, незалежно від того чи це рядовий робітник або вище керівництво. Ця цінність означає, що кожен працівник має право висловлювати свою думку і вона буде почута та врахована. Вона призводить

до відсутності недовіри та негативного впливу і збільшує відкритість у прийнятті рішень, що створює атмосферу довіри і взаєморозуміння, які є основою ефективної команди.

Професіоналізм це не просто володіння необхідними навичками, але й бажання постійно вдосконалюватися та вчитися новому. Він включає в себе підвищення кваліфікації, самовдосконалення та постійне навчання, що дозволяє виконувати роботу на найвищому рівні, з урахуванням всіх стандартів та норм. Ця цінність формує репутацію компанії як місце, де працюють висококваліфіковані спеціалісти.

Взаємна повага стосується поважного ставлення до думок та ідей інших, незалежно від їхнього статусу або позиції. Кожен працівник поважає права та свободи інших, а також цінує їх внесок у роботу компанії, що сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчувають, що їх цінують і поважають.

Інноваційність вимагає від співробітників бути відкритими до нових ідей та готовими до змін. Кожен працівник повинен бути готовий до постійного пошуку нових ідей, рішень та можливостей для вдосконалення робочого процесу, що сприяє розвитку компанії, покращує її конкурентоспроможність і допомагають їй адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку.

Висновки за розділом 3

Було розглянуто іноземний досвід побудови успішних моделей корпоративної культури, який допоміг дослідити особливості корпоративної культури різних країн. Також були розглянуті іноземні практики побудови корпоративної культури таких компаній як: Google (США), Toyota (Японія), ІКЕА (Швеція), Samsung (Південна Корея), що показало наскільки існують

різні стратегії корпоративної культури в одних із успішніших підприємствах світу.

Були розглянуті сучасні тенденції розвитку формуванням корпоративної культури в українських компаніях, які показали, що підприємства України постійно шукають напрями розвитку своєї корпоративної культури, використовуючи практики іноземних підприємств. Виокремлено особливості корпоративної культури різних країн.

Зазначено, що при формуванні корпоративної культури в Україні важливо не забувати про досвід попередніх поколінь. Навички та знання можуть бути цінним ресурсом, який слід використовувати з користю, а також вони можуть бути доповнені багатим досвідом інших країн, що дозволить створити більш розвинуте і сильне підприємство.

Однак це далеко не все, що потрібно для створення успішної корпоративної культури. Треба переглянути систему оплати праці, щоб вона була справедливою та мотивувала співробітників на досягнення найкращих результатів. Система мотивації та заохочення відіграє важливу роль, оскільки вона допомагає підтримувати моральний дух та рівень задоволеності працівників.

Необхідно приділити увагу системі кар'єрного зростання та підвищенню кваліфікації персоналу, це допомагає забезпечити мотивацію працівникам продовжувати розвиватися та покращувати свої навички, що у свою чергу веде до підвищення продуктивності всього підприємства.

За допомогою методології, що була запропонована Е. Шейном, який визначив 3 рівні корпоративної культури, а також за допомогою анкетування споживачів продукції McDonalds запропоновано необхідні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури за кожною складовою діяльності компанії у процесі адаптації компанії до зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

Корпоративна культура - це цінності, етика, бачення, поведінка і робоче середовище підприємства. Це те, що робить кожну компанію унікальною, і це впливає на все, від публічного іміджу до залученості і утримання співробітників.

Корпоративна культура є складною та багатофункціональною системою, тому аналізувати її слід за сукупністю функцій, які вона виконує або здатна виконувати. Значимість функцій може змінюватись в залежності від типу корпоративної культури, її цілей, етапу розвитку, впливу параметрів зовнішнього середовища. В роботі ретельно розглянуто основні функції корпоративної культури.

Розглянуто вплив корпоративної культури на різні аспекти життя компанії.

Розглянуто концепцію корпоративної культури запропоновану Едгаром Шейном, яка базується на ідеї, що культура є складним явищем, яка включає в себе багато різних аспектів та рівнів. Він виділяє три аналітичних рівня культури, а саме артефакти, цінності та основні припущення, які описують динаміку корпоративної культури. Ці три рівня знаходяться у внутрішньому рівновазі один з одним, але мають різну ступінь видимості і аналітичного доступу.

Розглянуто класифікацію типів корпоративної культури, яку запропонували Кім Кемерон і Роберт Куїнн, Вони виділяють чотири типи корпоративної культури. Виокремлено переваги та недоліки зазначених типів корпоративної культури.

Доведено, що процес управління рестораном McDonald's організований і чітко структурований. Він являє собою сукупність дій і взаємозв'язків, які спрямовані на те, щоб забезпечити оптимальне співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Також він спрямований на створення нормальних умов у виробничій сфері та високого рівня обслуговування. Для компанії McDonald's характерний демократичний стиль керівництва. Відповідальність розподіляється відповідно до переданих повноважень. Для кожної посади прописані свої посадові інструкції, з якими співробітники знайомляться при підписанні трудового договору.

Проведено SWOT-аналіз McDonalds для з'ясування, як найуспішніша компанія швидкого харчування використовує свої конкурентні переваги, щоб продовжувати панувати подальший розвиток в своїй галузі. Визначено всі основні сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, які найбільше впливають на компанію. Визначено наступне.

McDonald's - провідний бренд фаст-фуду з глобальною мережею та сильною бізнес-моделлю. Бізнес McDonald's в основному ведеться через франчайзинг, і це має певні переваги. Частка франчайзингових ресторанів у доходах компанії постійно зростає. У довгостроковій перспективі компанія прагне вести щонайменше 95% свого бізнесу через франчайзинг. Хоча ця система має свої переваги, існують і притаманні їй ризики, і вона залишає компанію надмірно залежною від співпраці та фінансового успіху своїх франшиз. Тенденції клієнтів швидко змінилися в 21 столітті, і Макдональдс також повинен зосередитись на інноваціях у меню, щоб зберегти свою частку на ринку. Для залучення їх, крім здорового меню, потрібно також зосередитися на підтримці конкурентних цін.

McDonald's керує чудовою ланцюжком поставок, і це одна з ключових сильних сторін, яка призвела до зменшення проблем, пов'язаних з якістю.

Інвестування в цифрові технології допоможе бренду розвивати кращі відносини з клієнтами, використовувати його маркетингові можливості та розвивати партнерство з постачальниками та франчайзингом.

Проведено аналіз кадрового складу компанії McDonalds, а саме розглянуто: посадові обов'язки співробітників підприємства McDonald's; склад і структуру персоналу підприємства; рух робочої сили підприємства.

Визначено, що у McDonald's побудовано розгалужену мережу комунікацій, яка включає як формальні так і неформальні комунікації, які відіграють важливу роль в діяльності компанії.

Для оцінки рівня корпоративної культури McDonalds була використана методологія, що була запропонована Е. Шейном. Було проведено опитування 45 споживачів компанії McDonalds з використанням розробленої анкети за трьома складовими.

На рівні артефактів. Результати показали, що показники стилістики і кольорів фірми найнижчі, що свідчить про незадовільну візуалізацію McDonalds як бренду. У той же час логотип оцінений як один з кращих артефактів корпоративної культури. Так само позначку 9,4 отримали міфи та історії, що свідчить про хороший командний дух в команді.

На рівні підтримуваних цінностей. Найнижчими показниками виявилися виклик і професійна компетентність. Це свідчить про те що співробітники не готові виконувати завдання які відрізняються від їх профілю роботи, вони не сприймають виклик як щось, що впливає на конкуренцію і міжособистісні відносини. Найвищими показниками є інтеграція стилів життя і стабільність роботи. Такі високі показники в ціннісних орієнтаціях, свідчать, що для людей важливо відчувати почуття безпеки, захисту.

На рівні основних припущень. Визначено, якщо оцінювати більшу частину, можна знайти пряму закономірність того, що по спіральній динаміці, більшість знаходяться в червоній зоні де домінантність стоїть на

вищому рівні в той час коли рівень домагань низький. В ситуації, коли касир не сходиться на думці з керуючим, але в таких умовах це не заважає їм бути згуртованим колективом, який може без всяких перешкод розвиватися і приносити прибуток підприємству, а також підвищувати ранг серед ресторанів швидкого харчування в Україні.

Досліджено кращі елементи іноземного досвіду побудови успішних моделей корпоративної культури. У кожній країні є свої особливості корпоративної культури та приклади успішних моделей, які ефективно впроваджуються та використовуються компаніями і можуть стати гарним зразком для підприємств, що починають свою діяльність або хочуть розвинути свою корпоративну культуру. Досвід відомих світових компаній ще раз підкреслює важливість формування та розвитку корпоративної культури. Кожна культура відображає цінності та принципи компанії, адаптовані під конкретні завдання та цілі.

Визначено актуальність адаптації компанії до зовнішнього середовища. Адаптація – це складний процес, який починається з комплексної діагностики і може закінчуватися реорганізацією як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. Адаптація стає для багатьох підприємств не лише способом виходу з кризового фінансового стану, а й метою забезпечення економічної безпеки за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення гармонії інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища, збереження ринкових позицій.

Дуже важливим є формування напрямів розвитку підприємства з урахуванням необхідних змін в культурі компанії. Якщо стратегія і культура знаходяться в конфлікті один з одним, реалізація стратегій буде утруднена і, таким чином, буде перешкоджати успішному розвитку підприємства.

Щоб запропонувати заходи щодо вдосконалення корпоративної культури McDonald's, було проведено анкетування за різними елементами. В результаті було запропоновано заходи на рівні: артефактів, цінностей,

основних припущень, які дають можливість виокремити пріоритетні цінності корпоративної культури задля успішної адаптації компанії до зовнішнього середовища. А саме це: чесність, професіоналізм, взаємна повага та інноваційність, які необхідно підтримувати на всіх рівнях підприємствах.

Чесність відображається у відкритості комунікації між працівниками всього підприємства, незалежно від того чи це рядовий робітник або вище керівництво. Ця цінність означає, що кожен працівник має право висловлювати свою думку і вона буде почута та врахована. Вона призводить до відсутності недовіри та негативного впливу і збільшує відкритість у прийнятті рішень, що створює атмосферу довіри і взаєморозуміння, які є основою ефективної команди.

Професіоналізм це не просто володіння необхідними навичками, але й бажання постійно вдосконалюватися та вчитися новому. Він включає в себе підвищення кваліфікації, самовдосконалення та постійне навчання, що дозволяє виконувати роботу на найвищому рівні, з урахуванням всіх стандартів та норм. Ця цінність формує репутацію компанії як місце, де працюють висококваліфіковані спеціалісти.

Взаємна повага стосується поважного ставлення до думок та ідей інших, незалежно від їхнього статусу або позиції. Кожен працівник поважає права та свободи інших, а також цінує їх внесок у роботу компанії, що сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують, що їх цінують і поважають.

Інноваційність вимагає від співробітників бути відкритими до нових ідей та готовими до змін. Кожен працівник повинен бути готовий до постійного пошуку нових ідей, рішень та можливостей для вдосконалення робочого процесу, що сприяє розвитку компанії, покращує її конкурентоспроможність і допомагають їй адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. № 5(10). С. 22-34.
2. Антохова І.М., Водянка Л.Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 11. С. 1-9.
3. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.
4. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою / Балика О.Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
5. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-184.
6. Баюра Д. О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 18-22.
7. Веретенникова Г. Б. Аналіз готовності підприємства до впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури / Г.Б. Веретенникова, В. В. Томах // Development Management. 2020. Том 18. Випуск 4. С. 1-9.
8. Войцеховська Ю. В., Войцеховська В. В. Проблеми корпоративного управління в Україні та шляхи їх вирішення. Проблеми економіки та управління. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів політехніка». 2009. С. 244-247.

9. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 61-65.
10. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284-290.
11. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. 11(26). С. 61-64.
12. Замлинський, В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії / В. А. Замлинський // Облік і фінанси., Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, Україна) – 2019. – № 1 (83). – С. 145-151.
13. Звіт про управління McDonalds за 2019 рік URL:
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2.1.pdf>
14. Звіт про управління McDonalds за 2020 рік URL:
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/6.1.pdf>
15. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 114-118.
16. Підприємство з іноземними інвестиціями McDonalds URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23744453/
17. Консолідована фінансова звітність McDonalds за 2019 URL:
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/3.1.pdf>
18. Консолідована фінансова звітність McDonalds за 2020 URL:
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/7.1.pdf>

19. Консолідована фінансова звітність McDonalds за 2021 URL:
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2021-3.pdf>
20. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200.
21. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві / О. Кравченко, В. Никифоренко // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 124-127.
22. Кригульська Т. Б. Культура організації як інструмент сучасного менеджменту. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 1. С. 40-44.
23. Маказан Є. В. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України / Є. В. Маказан // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності., Запорізький національний університет, 2017. Вип. 16. С. 375-383.
24. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством / О. С. Маковоз // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 187-192.
25. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Modern Economics. 2020. № 24. С. 113-118.
26. Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. №1 (69). С. 189-198.

27. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції : практика та досвід. 2018. № 22. С. 66-69.
28. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
29. Офіційний сайт Google URL: https://about.google/intl/ALL_in/
30. Офіційний сайт IKEA <https://www.ikea.com/ca/en/this-is-ikea/company-information-pubf1695191>
31. Офіційний сайт McDonalds URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html
32. Офіційний сайт Samsung URL: <https://www.samsung.com/us/about-us/our-business/>
33. Офіційний сайт Toyota URL: <https://global.toyota/en/company/>
34. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. 2015. № 40. С. 139-145.
35. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. 2014. Вип. 10. С. 76-79.
36. Притуляк Н. М. Корпоративна культура: її вплив на фінансові результати та розвиток бізнесу / Н. М. Притуляк, А. І. Боярчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 2. С. 74-81.
37. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68-75.
38. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці

України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5, Ч. 3, 2014. С. 255-261.

39. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.

40. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 639-643.

41. Фінансова звітність McDonalds за 2019 рік
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/1.1.pdf>

42. Фінансова звітність McDonalds за 2020 рік
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/5.1.pdf>

43. Фінансова звітність McDonalds за 2021 рік
<https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2021-1.pdf>

44. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Вип. 10. С. 27-37.

45. Фокіна-Мезенцева К.В. Характерні ознаки сучасних корпоративних культур і огляд створених типологій. Бізнес навігатор. Херсон, 2018. №5 (48). С. 106-110.

46. Шемчук Л.О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. 2013. Вип. 40. С. 133-137.

47. Щетініна Л. В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова // Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11. С. 79-87.

48. Alvesson M., St. Sveningsson Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress. Routledge. New York. 2008.
49. Boonstra J. Cultural change and leadership in organization. Wiley-Blackwell. 2012.
50. Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook C.L. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. J. Bus. Res. 2009, 62, 673-679.
51. Groysberg, Borsi, Jeremiah Lee, Jesse Price, and Yo-Jud J. Cheng. The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review 96. 2018. P. 44-52.
52. Hiller V., Verdier T. Corporate culture and identity investment in an industry equilibrium. J. Econ. Behav. Organ. 2014, 103, 93-112.
53. Jacobs J., Crockett H., Designing exceptional organizational cultures: How to develop companies where employees thrive. Kogan Page. 2021.
54. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley & Sons, 2011.
- 55.. Kotter, J.P. Corporate Culture and Performance; Simon and Schuster: New York, USA. 2008.
56. O'Reilly C. A., Caldwell D. F., Chatman J. A., Doerr B. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. Group Organ. Manag. 39, 2014. 595-625.
57. Schein E. H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. – 3rd ed. p. cm. – (The Jossey-Bass business & management series), 2004.
58. Schein E.H. What Is Culture; Sage Publications: Newbury Park, CA, USA, 1991; pp. 243–253.
59. Schultz M. On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding, Walter de Gruyter & Co, 1995.
60. Tellis G. J., Prabhu, J. C., Chandy R. K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. Journal of Marketing, 2009. № 73. P. 3-23.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

для визначення середнього балу опитуваних споживачів McDonalds
по Е. Шейну

№	Питання
1	Оцініть загальний рівень обслуговування підприємства
2	Оцініть дружелюбність та гостинність співробітників
3	Оцініть чистоту та порядок підприємства
4	Наскільки Вам важливо, щоб співробітники були професійними
5	Наскільки Ви задоволені якістю продукції підприємства
6	Наскільки Ви оцінюєте швидкість обслуговування
7	Наскільки Вам важлива прозорість у відносинах між підприємством та споживачами
8	Оцініть рівень доступності та придатності для різних груп людей
9	Оцініть рівень соціальної відповідальності підприємства
10	Наскільки Вам важливі принципи етики у діяльності підприємства
11	Оцініть стиль обслуговування
12	Наскільки для Вас важлива інноваційність у меню
13	Оцініть загальну атмосферу підприємства
14	Як Ви оцінюєте рівень відкритості та чесності в комунікації між керівництвом та працівниками
15	Як Ви оцінюєте почуття єдності серед співробітників
16	Оцініть рівень готовності підприємства до адаптації змін на ринку
17	Оцініть відкритість компанії до зворотного зв'язку до споживачів
18	Наскільки компанія успішно використовує соціальні мережі та інші канали для взаємодії зі споживачами
19	Оцініть рівень безпеки підприємства
20	Оцініть прозорість в інформації про продукцію компанії
21	Оцініть зусилля підприємства у зниженні впливу на довкілля
22	Оцініть наскільки підприємство приваблює та утримує талановитих співробітників
23	Наскільки Вам важлива індивідуалізація обслуговування
24	Як би Ви оцінили програми та заходи, спрямовані на турботу про здоров'я та благополуччя клієнтів
25	Наскільки Вам важливо, щоб підприємство підтримувало інноваційні підходи у наданні послуг
26	Оцініть форму співробітників
27	Оцініть унікальність підприємства

28	Наскільки важливим для Вас є вдячність та визнання, яке підприємство виражає своїм клієнтам
29	Як Ви оцінюєте програми стажування та розвитку персоналу
30	Наскільки підприємство стимулює та підтримує культуру розвитку своїх працівників?
31	Як Ви оцінюєте ефективність внутрішньої комунікації підприємства
32	Як Ви оцінюєте рівень інформаційної безпеки та конфіденційності даних у процесі обслуговування
33	Як Ви оцінюєте рівень взаємодії та співпраці між працівниками
34	Наскільки Вам подобається інтеграція технологій та цифрових рішень у обслуговуванні підприємства
35	Наскільки ясна місія та цілі підприємства для всіх співробітників
36	Оцініть репутацію підприємства
37	Як Ви оцінюєте заходи та програми підприємства для залучення молоді та підтримки освітніх ініціатив
38	Оцініть командний дух персоналу підприємства
39	Як Ви оцінюєте привітність та доброзичливість персоналу
40	Як Ви оцінюєте рівень інновацій у створенні нових продуктів та послуг підприємства
41	Як Ви оцінюєте ефективність програм та акцій, спрямованих на залучення клієнтів