

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз комунікаційної системи організації»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М 21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Чикуліна Дар'я Олександрівна
Керівник Ковтун Н.С, к.е.н, доц.,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Чикуліна Д.О. Аналіз комунікаційної системи організації.

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

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз системи комунікації в діяльності в організації.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: визначити сутність та основні види комунікаційних систем в організації; дослідити місце та роль комунікаційної системи в сучасних організаціях; проаналізувати вплив цифровізації на комунікаційну систему в організації; дослідити комунікаційну систему підприємства та визначити її недоліки; розробити шляхи удосконалення комунікаційної системи.

Об'єктом дослідження виступає комунікаційна система та її функція в процесі управління організацією. Предметом дослідження виступають механізми та інструменти, які застосовуються в зовнішніх і внутрішніх процесах організації.

Дослідження проведено на матеріалах “ТМ МакДональдз”.

Робота виконана відповідно до вимог: складається із вступу, двох розділів, висновків та переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 48 сторінках, на яких міститься 7 рисунків та 2 таблиці. Список бібліографічних джерел налічує 29 джерел.

Ключові слова: організація, комунікація, ефективність, цифровізація, управління, модернізація

ANNOTATION

Chykulina D.O. Analysis of the communication system of an organization

Qualification work for obtaining the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's qualification work is to analyze the communication system in the organization's activities.

Achieving the goal requires the following research tasks: to set the essence and main types of communication systems in the organization; to investigate the place and role of the communication system in modern organizations; to analyze the impact of digitalization on the communication system in the organization; to investigate the enterprise's communication system and identify its shortcomings; to develop ways to improve the communication system.

The object of the study is the communication system and its function in the process of managing an organization. The subject of the study is the mechanisms and tools used in the external and internal processes of the organization.

The research was conducted on the materials of “McDonald’s (™)”.

The work was completed in accordance with the requirements: it consists of an introduction, two chapters, conclusions and a list of bibliographical references. The text of the work is presented on 48 pages, which contain 7 figures and 2 tables. The list of bibliographical sources includes 29 sources.

Keywords: organization, communication, efficiency, digitalization, management, modernisation

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та основні види комунікаційних систем в організації.....	5
1.2. Місце та роль комунікаційної системи в сучасних організаціях.....	14
1.3. Вплив цифровізації на комунікаційну систему в організації	20
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЙНА СИСТЕМА ТМ «МАКДОНАЛЬДЗ».....	29
2.1. Загальна характеристика ТМ «МакДональдз».....	29
2.2. Комунікаційна система ТМ «МакДональдз» та її недоліки.....	35
2.3. Основні шляхи удосконалення комунікаційної системи ТМ «МакДональдз».....	39
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	45

ВСТУП

Протягом всього життя ми спостерігаємо неймовірну швидкість розвитку технологій, знаходження інноваційних рішень, що значно полегшує нам життя.

Організаційна діяльність також не є виключенням. Технологічні буми сприяють розвитку комунікаційної системи в організаціях, розвиває швидкість роботи співробітників, тощо. Іншими словами, розвиток сприяє зменшенню часу на прийняття рішень тим, що пришвидшує обмін інформацією в середині організації між її учасниками, полегшуючи виконання поставлених завдань і розширення можливостей часу для виконання нових проектів.

Також великий вплив на всі зміни в управлінні чинить цифровізація, яка поступово заповнює прогалини людського фактору в роботі. Це полегшення комунікацій через застосування платформ для швидкого зв'язку, месенджерів та інших допоміжних інструментів.

В діяльності будь-якої організації основним є налагодженість комунікаційних каналів, як внутрішніх так і зовнішніх. Комунікаційна система являється своєрідною “кровоносною системою”, яка забезпечує безперервний обмін інформацією між учасниками та підтримує процеси в середині організації. При порушенні безперервності обміну інформації виникає безліч збоїв: зміна графіків виконання поставлених завдань, скарги працівників на якість наданої для роботи інформації, скарги від споживачів, тощо. Це призведе до порушення процесів роботи і знизить її продуктивність.

Корисність комунікаційної системи розкривається в моменті, коли немає можливості швидко обмірковувати щось в кризових умовах. Своєчасний доступ до інформації про внутрішні і зовнішні комунікації в організації дасть можливість керівництву розуміти масштаб потрібних дій та дозволить швидко зорієнтуватися в прийнятті рішень.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз комунікаційної системи в діяльності організації.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження:

- визначити сутність та основні види комунікаційних систем в організації;
- дослідити місце та роль комунікаційної системи в сучасних організаціях;
- проаналізувати вплив цифровізації на комунікаційну систему в організації;
- дослідити комунікаційну систему підприємства та визначити її недоліки;
- розробити шляхи удосконалення комунікаційної системи.

Об'єктом дослідження виступає комунікаційна система та її функція в процесі управління організацією.

Предметом дослідження виступають механізми та інструменти, які застосовуються в зовнішніх і внутрішніх процесах організації, інтенсивність їх впливу на функціонування організації.

Дослідження проведено на матеріалах “МакДональдз Юкрейн ЛТД”.

Методологічною основою стали наукові публікації у сфері менеджменту та управління, комунікацій та контролю, аналітичні огляди про функціонування франчайз “МакДональдз” в Україні та по всьому світу, фінансові показники підприємства, офіційні відомості та статті в мережі Інтернет.

Робота виконана відповідно до вимог: складається із вступу, двох розділів, висновків та переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 37 сторінках, на яких міститься 7 рисунків та 2 таблиці. Список бібліографічних джерел налічує 29 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та основні види комунікаційних систем в організації

Комунікативний менеджмент нині визнано як один із специфічних напрямів загального менеджменту, теоретико-методологічна основа якого ґрунтується на досягненнях сукупності дисциплін менеджерського спрямування, зокрема, менеджменту, управління персоналом, організаційній поведінці, теорії організацій, а також психології, соціології, сучасних інформаційних системах у менеджменті та ін.

Термін «комунікативний менеджмент» був відомий донедавна лише вузькому колу управлінців. Проте на цей момент часу все більше і більше комунікативним менеджментом цікавляться керівники організацій, фахівці з управління. [5, с. 248]

Організація створюється для вирішення певного кола завдань і досягнення певних цілей. Цілі організації задаються ззовні або виробляються всередині неї, з урахуванням цих цілей обираються форма і будова організації. Люди об'єднуються в організації тому, що цілі, які вони ставлять перед собою, і які важливі для кожного з них, не можуть бути досягнуті ними порізно. Тільки інтеграція цілей окремих членів організації дозволить досягти цілей самої організації. [4, с. 5]

Для того, щоб організація утворилася і досягла поставлених цілей вона повинна відповідати наступним вимогам:

- наявність не менше двох осіб;
- наявність не менше однієї суспільно-корисної цілі;
- наявність осіб, які свідомо працюють разом та здатність працюючих досягти поставлених цілей;

- наявність формальної структури владних відносин, ієрархії, що характеризується певною складністю. [4, с. 6]

Система - це деяка цілість, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує ціле. Управління організацією як складною системою передбачає, що керівник має розглядати її як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать: люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і щільно взаємозв'язані із зовнішнім середовищем. Найскладніші системи - цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, і ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні у процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні. [4, с. 7]

Можна сказати, що функціонування сучасної організації прямо пропорційне злагодженості та ефективності процесів інформаційного обміну в внутрішніх комунікаційних процесах учасників організації.

Комунікаційна система є важливим аспектом злагодженості роботи будь-якої організації, що гарантує взаємодію між її підрозділами, інтегруючи бізнес-процеси в єдине ціле, а також з'єднуючи організацію із зовнішнім світом. Завдяки добре налаштованим комунікаційним каналам відбувається координація спільних зусиль, формування корпоративної культури, прийняття управлінських рішень та швидке реагування на ринкові зміни.

Що до питання сутності та класифікації комунікаційних систем, то воно стає особливо актуальним у контексті цифрової трансформації, поширення віддалених форматів роботи та зростання ролі знань як стратегічного ресурсу. Адже і вибір каналів, і рівнів і форматів комунікації має вплив на швидкість поширення інформації, рівень залученості персоналу та конкурентоспроможність компанії.

Глибоке розуміння внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, їх формальних і неформальних аспектів, горизонтальних, вертикальних і

діагональних зв'язків дає змогу менеджерам створити інтегровану систему управління, що мінімізує інформаційний шум та сприяє досягненню стратегічних цілей.

У сучасних умовах розвитку суспільства та світової економіки ефективне функціонування підприємств та організацій неможливе без налагодженої системи управління інформацією та комунікаціями.

Виконання управлінських функцій супроводжується інформаційним обміном як усередині організації, так і зовні. Так, важливими аспектами для забезпечення процесу управління підприємством є налагоджена система каналів комунікацій для ефективної циркуляції інформаційних потоків, формування повідомлень та вибір оптимальних каналів їх передачі з урахуванням особливостей і потреб цільової аудиторії тощо. При цьому не можна недооцінювати важливість як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій підприємства.

Ефективна система внутрішніх комунікацій дає можливість накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати рух інформаційних потоків усередині підприємства, що уможливорює ефективне функціонування всієї системи. Без системи зовнішніх комунікацій стає неможливим забезпечення тривалих відносин із зовнішніми стейкхолдерами підприємств та організацій. [1, с. 324]

За визначенням Л. Ю. Сагер, «система внутрішніх комунікацій підприємства – це структурована сукупність інформаційних каналів, що дозволяє отримувати й оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в компанії цілеспрямовано і з заданою ефективністю». В рамках цієї підсистеми дослідниця виділяє організаційну, інформаційну, технологічну та соціально-психологічну складові.

Система внутрішніх комунікацій, передусім, має завдання підвищити залученість працівників організації в реалізацію її стратегії,

підвищити ефективність управління за рахунок оптимізації інформаційних потоків.

Система зовнішніх комунікацій – це, відповідно, система інформаційних каналів і заходів з надання інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування та поведінку зовнішньої цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації або проєкту. [1, с. 325]

Комунікація – це всеосяжний і складний процес, в якому люди розмовляють віч-на-віч або в групах, на зустрічах, за допомогою телефонних дзвінків або читають і пишуть нотатки, листи та звіти.

Так, під спілкуванням розуміється спілкування у вигляді слів, літер, символів, жестів і навіть як засіб висловлення ставлення одного працівника до знань і розуміння іншого, завоювання довіри, взаємне прийняття думок тощо.

Однак лише деякі підприємства підходять до питання комплексно, вдосконалюючи всі важливі для спілкування аспекти – як технічні, так і аспекти міжособистісних відносин, питання ставлення до роботи тощо.

Дослідження вчених показують, що менеджер витрачає 50–90 % свого часу на спілкування. Здається, що це багато, але стає зрозуміло, що це не так, з огляду на те, що керівник постійно бере участь у виконанні своїх ролей у міжособистісних відносинах, у процесах прийняття рішень, у плануванні, організації, обміні інформацією, мотивації та контролі.

Саме тому, що обмін інформацією входить у всі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який зв'язує частини організації в єдине ціле. Тому при усуненні зв'язку організація перестає бути керованою, її діяльність стає хаотичною, нескоординованою.

Основними завданнями системи управління комунікаціями є: інформаційна підтримка управління змінами – реструктуризація підприємства, інформаційна підтримка управлінських рішень; розробка нових технологій, злиття підприємств; виявлення комунікаційних та

управлінських проблем підприємства; зниження опору співробітників організації змін; створення корпоративного колективу та мотивація співробітників (Рис. 1.1) [2, с. 147]



Рис 1.1. Значення системи комунікаційного забезпечення виробничої діяльності в підприємстві

Джерело [2, с. 147]

Основними потребами побудови системи внутрішніх комунікацій є: мотивація персоналу; формування корпоративної культури підприємства; формування та підтримка іміджу підприємства-роботодавця; підвищення ефективності роботи. Завдяки спілкуванню будуються довіра та взаєморозуміння поглядів, різних думок, дій та завдання. У процесі роботи в підприємстві формується корпоративна культура, що узгоджується з усіма стандартами, принципами, цінностями, нормами етикету. Потрібно, щоб цей процес відбувався не стихійно, а заздалегідь. У цьому разі можливе формування корпоративної культури, яка зможе ефективно працювати. Важливу роль у цьому процесі відіграє внутрішня комунікація. Без неї процес управління просто неможливий. Існує пряма залежність між налагодженим комунікативним процесом та якістю роботи структурних

підрозділів підприємства, окремих підрядників, груп співробітників та підприємства загалом. Метою комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин при обміні інформацією, створення інформаційних каналів обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координація їх завдань і діяльності, регулювання та раціоналізація інформаційних потоків на підприємстві тощо.

При обміні інформацією основне завдання відправника полягає в тому, щоб сформулювати саме повідомлення та використовувати такі канали зв'язку, які дадуть змогу одержувачу зрозуміти суть повідомлення. Кожна дія є певним етапом комунікативного процесу, тобто компонент, у якому сутність повідомлення може бути спотворена або повністю втрачена. Для того щоб цього не допустити, необхідно використовувати технологію зворотного зв'язку (Рис 1.2.) [2, с. 148]

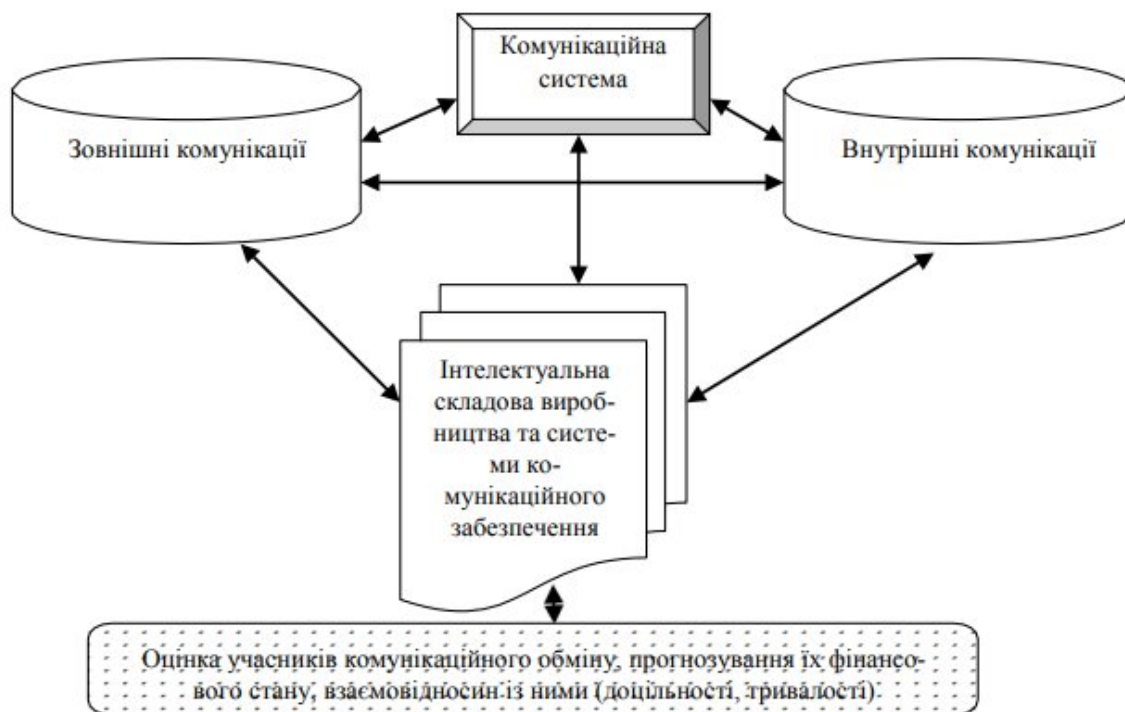


Рис 1.2. Система комунікацій для оцінювання учасників виробництва
Джерело [2, с. 148]

Стосовно видів і форм комунікацій, у навчально-методичному комплексі Н.М. Шульгіної вказані наступні пояснення щодо видів і форм

комунікацій в організаціях. Більшість комунікацій бізнес-компанії (підприємства) відбуваються поза її (його) межами, тобто є зовнішніми комунікаціями. Зовнішні комунікації можуть стосуватися будь-якої зі сфер соціуму, у якому працює компанія. У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні. Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, складають її внутрішні комунікації. Велике значення має особиста комунікація або безпосередні контакти між працівниками. Під якими розуміють усі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

За ступенем офіційності усі комунікаційні звернення можуть бути формальними або неформальними. Повідомлення, пов'язані з діяльністю бізнесу і відправлені по каналах, встановлених керівництвом, належать до формальних комунікацій. Водночас обмін будь-якими новинами, що не стосуються бізнесу, між людьми, які спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо – все це неформальні комунікації. Інакше кажучи, комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими.

За напрямом інформаційних потоків виділяються горизонтальні та вертикальні комунікації. Горизонтальні комунікації – це комунікації між рівними за статусом людьми. Вертикальні комунікації – це комунікації між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Також виокремлюється вихідні комунікації, що являють собою звіти, пропозиції і пояснювальні записки.

За засобами передачі інформації комунікації поділяються на усні, письмові та невербальні. Усний контакт забезпечує передачу усіх деталей, прояснення незрозуміlostей і виключає ризик неправильного розуміння сказаного. Письмова комунікація доповнює і підкріплює усну. Невербальні

комунікації покращують сприйняття сказаного за допомогою міміки, рухів, тощо. [3, с. 11-13]

І ще хотілось би виокремити думку Дяченко Т.О. про те, що саму сутність комунікацій можна трактувати за допомогою лінгвістичного, філософського, психологічного та соціального підходів. Лінгвістичний підхід акцентує увагу на передачі інформації шляхом символів між двома структурними елементами. Згідно з філософським підходом, комунікація – це смислова соціальна взаємодія. Звертаючись до психологічного підходу, комунікацію можна трактувати як процес двостороннього обміну інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії. Соціальний підхід пропонує ототожнювати комунікації з процесом обміну, який забезпечує колективну взаємодопомогу через об'єднання всіх його учасників. Економічний підхід пропонує розглядати комунікації як управлінський інструмент, за допомогою якого надається інформація вибраній кількості людей усередині організації та за її межами (Рис. 1.3.) [6, с. 8]

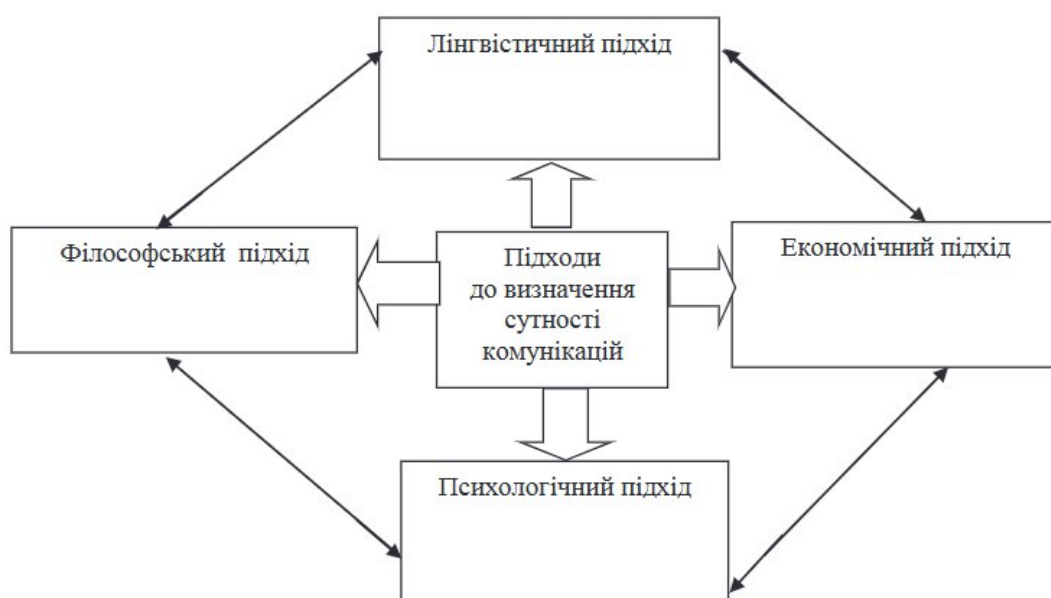


Рис. 1.3. Підходи до визначення сутності комунікацій

Джерело [6, с. 8]

1.2. Місце та роль комунікаційної системи в сучасних організаціях

В наш прогресивний час у швидкоплинному бізнес-середовищі, що зазнає впливу глобалізації та цифрової трансформації, комунікаційна система перетворюється на стратегічний осередок сучасної організації. Вона об'єднує процеси управління, виробництва та соціальної взаємодії, забезпечуючи постійний інформаційний обмін між відділами, співробітниками та зовнішніми зацікавленими сторонами, формуючи єдиний інформаційний простір.

Роль комунікаційної системи має важливе значення в організації, адже її роль – узгоджувати стратегічні цілі підприємства з поточною діяльністю, бути каналом розповсюдження корпоративних цінностей та платформою для колективного знання. Її завдання – збільшувати гнучкість та здатність до адаптації організації, зменшувати інформаційні прогалини, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати оперативне прийняття рішень в режимі реального часу. В умовах дистанційної роботи, розвитку клієнтських онлайн сервісів та збільшення ролі великих даних, ефективна комунікаційна система стає ключовим фактором конкурентоспроможності, адже саме через неї відбувається координація інноваційних процесів та вибудовування довгострокового партнерства та співпраці з зовнішніми стейкхолдерами. А саме, починаючи від інвесторів, і закінчуючи потенційними клієнтами. Така співпраця буде містити в собі налагоджені комунікації з обміну знаннями і інформацією, швидку реакцію на зміни за наявності добре налагодженого каналу зворотного зв'язку та на майбутнє буде вибудовувати взаємну довіру до організації. Таким чином організація буде мати додаткову перевагу – стійка позиція в конкурентній боротьбі та стійкість до змін на ринку.

Іншими словами, дослідження місця та значення комунікаційної системи в діяльності організації дає нам змогу зрозуміти, яким чином організації досягають цілісності, прозорості в управлінні та швидко реагують на виклики зовнішнього середовища, і тим самим формує

теоретичну базу для подальших практичних порад та рекомендацій щодо вдосконалення інформаційних потоків у компаніях.

Характерною ознакою сьогодення є те, що сучасні менеджери працюють в умовах невизначеності і зазвичай приймають рішення за браком необхідної інформації. Проте сучасна організація управління намагається здолати цю невизначеність, беручи як відомі величини відповідні параметри внутрішнього і зовнішнього середовища. Майбутнє підприємства визначається з урахуванням його можливості виконання місії, досягнення головних цілей. [6, с. 8]

Сприйняття організації і навколишнього середовища як єдиного цілого допомагає враховувати необхідні завдання та підходи до їх здійснення. Поточний і прогнозований стан ринку певною мірою визначає вибір управлінської стратегії діяльності підприємства. Необхідно зазначити, що у цьому разі суть стратегічного управління полягає у своєчасному і обґрунтованому виборі шляхів досягнення мети за ресурсних можливостей компанії, зумовлених зовнішніми чинниками перспектив, обмеження і загроз. При цьому ефективна конкурентна боротьба передбачає нарощування стратегічного потенціалу підприємства. Реалізуючи стратегію, менеджмент вирішує питання, що стосуються, по-перше, ефективності діяльності. Крім того, забезпечується підтримка вибраної траєкторії розвитку компанії.

Особливу роль у процесі функціонування підприємства мають комунікації, оскільки вони є інструментами забезпечення адаптивності підприємства до відповідних змін, а також формування організаційної культури. Комунікації відносяться до стратегічних ресурсів підприємства, оскільки задіяні в усіх бізнес-процесах.

Незадоволеність співробітників якістю життя може спровокувати трудові конфлікти та появу соціальних проблем. У низці організацій високий відсоток персоналу пенсійного та передпенсійного віку або, навпаки, непропорційно велике число молодих співробітників. Керівництво

має реагувати на ситуацію, але у разі виникнення обставин непереборної сили оперативне та ефективне управління уявляється досить складним. До таких обставин належать, наприклад: хвороби більшості персоналу; стихійні лиха; надзвичайні події політичного характеру.

Добре налагоджений комунікаційний процес в організаціях дасть змогу реагувати на можливі виклики завчасно та ефективно. Але не треба відкидати комунікативні бар'єри – психологічні перепони, які людина установлює для захисту від, наприклад, небажаної інформації. Серед таких бар'єрів, залежно від причин їх виникнення, можна виділити: бар'єр взаєморозуміння (через похибки в процесі передачі інформації); семантичний бар'єр (виникає через різне тлумачення слів); стилістичний бар'єр (виникає з невідповідності стилю мови того, хто говорить, і того, хто слухає); соціально-культурний бар'єр (виникає через соціальні, політичні і професійні розбіжності в поглядах); бар'єр авторитету (виникає через неавторитетність комунікатора); бар'єр відносин (недовіра до комунікатора сприяє відторгненню інформації). Усунення відповідних бар'єрів дасть змогу швидше налагодити взаємодію між керівником та підлеглим, між суб'єктом та об'єктом комунікаційного процесу.

На діяльність підприємства впливають внутрішні та зовнішні чинники. Компанії відчують на собі низку таких чинників. До внутрішніх чинників впливу належать економічний потенціал, внутрішні ризики, реальні перспективи розвитку, структура та якість елементів системи, особливості управління, кваліфікація менеджерів тощо.

До зовнішніх чинників належать економічна ситуація в галузі, регіоні, країні, політична обстановка, соціальна сфера, рівень розвитку технологій, стан екології тощо. Налагоджені комунікації дають змогу мінімізувати певні ризики та взаємодіяти в процесі діяльності підприємства.

[6, с. 8]

Розвинена інфраструктура комунікації свідчить про високий рівень розвитку соціально-економічної системи компанії. Також ефективні комунікації сприяють удосконаленню зазначеної системи.

Оперативність та адекватність комунікації пришвидшує досягнення стратегічних цілей. З урахуванням цього факту, вочевидь, розвиток інформаційних технологій здатний радикально змінити стратегії бізнесу і зумовити трансформації відомих економічних моделей.

Для інтеграційних процесів незалежно від рівня економічних відносин характерна така особливість: з усунення інформаційних бар'єрів починається подолання інших чинників, що перешкоджають взаємодії суб'єктів економічних відносин. Використовуючи ефективну та якісну комунікацію, можна знизити вплив монополістичних об'єднань та забезпечити певну технологічну рівність підприємств-партнерів. Таким чином, удосконалюються ринкові відносини, підтримується здорова конкуренція, зростає продуктивність праці, створюються реальні умови для прибуткової комерційної діяльності та взаємовигідного співробітництва [6, с. 10]

Поговоримо про ІКМ. Згідно інформації з роботи Гнилянської О.В., інформаційно-комунікаційний менеджмент (ІКМ) відіграє ключову роль у стратегічному управлінні організацією. У сучасному економічному середовищі доступ до актуальної, точної та вчасної інформації є критично важливим для прийняття стратегічних рішень. ІКМ є системою, яка забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу інформації всередині організації, а також зовнішній комунікації із зацікавленими сторонами. Розуміння та використання ІКМ є важливими компонентами стратегічного управління організацією з кількох причин. По-перше, ІКМ допомагає збирати інформацію про зовнішнє середовище, зокрема тренди ринку, конкурентну ситуацію, зміни в законодавстві та інші фактори, що впливають на бізнес. Ця інформація дає змогу організації розробляти стратегії, які враховують зовнішні умови та дають змогу їй використовувати

можливості та уникати загроз. По-друге, ІКМ забезпечує внутрішню комунікацію всередині організації. Це означає, що працівники можуть обмінюватись інформацією, спілкуватись та співпрацювати для досягнення стратегічних цілей. Ефективна комунікація сприяє спільному розумінню стратегії, забезпечує вирішення конфліктів та сприяє інноваціям. По-третє, ІКМ сприяє процесу прийняття рішень. Доступ до потрібної інформації у відповідний час допомагає керівникам приймати обґрунтовані стратегічні рішення. ІКМ може надавати аналітичні звіти, статистичні дані, прогнози та іншу інформацію, яка допомагає оцінити різні альтернативи та їхні наслідки. Нарешті, ІКМ підтримує процес моніторингу та контролю за реалізацією стратегії. Він дає змогу організації відстежувати виконання стратегічних цілей, оцінювати результати та коригувати стратегію у разі потреби. Моніторинг за допомогою ІКМ може містити збір даних про продуктивність, фінансові показники, клієнтську ретенцію та інші ключові метри. Це дає змогу організації оцінювати ефективність своєї стратегії та вносити необхідні зміни для досягнення поставлених цілей. Інформаційні системи та технології мають значний вплив на стратегічний менеджмент організацій. Вони забезпечують організації необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, поліпшують ефективність бізнес-процесів, сприяють покращенню комунікації та співпраці. Використання сучасних інформаційних систем та технологій стає конкурентною перевагою для організацій, допомагає їм адаптуватись до змін у середовищі, швидко реагувати на зміни ринку та зберігати свою конкурентоспроможність. Організації мають різні потреби щодо використання інформаційних систем та технологій у стратегічному менеджменті, залежно від їх галузі діяльності, розміру, місця на ринку та стратегічних цілей (Рис. 1.4.) [7, с. 184]

Збір та аналіз інформації – організації потребують систем, які дають змогу збирати та аналізувати дані про ринок, конкурентів, споживачів, технологічні тренди та інші фактори, що впливають на стратегічне планування. Це допомагає оцінити ситуацію на ринку, ідентифікувати можливості та ризики і приймати обґрунтовані стратегічні рішення

Підтримка прийняття рішень – інформаційні системи мають забезпечувати організацію актуальною та достовірною інформацією для прийняття стратегічних рішень. Це можуть бути системи аналітики даних

Рис. 1.4. Потреби використання інформаційних систем та технологій у стратегічному менеджменті

Джерело [7, с. 185]

Один з головних аспектів ролі інформаційно-комунікаційного менеджменту полягає у забезпеченні ефективної комунікації між різними рівнями управління організації. Інформація має передаватися швидко та точно, а комунікаційні канали мають бути ефективними та забезпечувати взаємодію між керівництвом, менеджерами та співробітниками. Інформаційно-комунікаційний механізм допомагає встановлювати систему обміну інформацією, сприяючи залученню всіх зацікавлених сторін та забезпечуючи взаєморозуміння між ними. Крім того, інформаційнокомунікаційний механізм впливає на якість стратегічного аналізу та прийняття рішень. Завдяки використанню спеціалізованих інформаційних систем, аналітичних інструментів та баз даних, організації можуть проводити глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що дає змогу зробити обґрунтовані стратегічні висновки та прийняти відповідні рішення. Враховуючи швидкі зміни в сучасному світі, інформаційно-комунікаційний механізм стає ще важливішим для успіху організацій. Він

дає змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що надходять з різних джерел, таких як соціальні медіа, вебсайти, ринкові дослідження, фінансові звіти та інші. Інформаційно-комунікаційний механізм також допомагає виявляти нові тренди, прогнозувати зміни у ринковому середовищі та адаптувати стратегії під ці зміни [7, с. 189]

Взагалі у фаховій літературі комунікаційну систему розглядають як «сполучну тканину» менеджменту. Ресурс, що пронизує усі бізнес-процеси та забезпечує здатність організації пристосовуватись до змін навколишнього середовища. Дяченко та Франовська переконують, що саме комунікації об'єднують планування, організацію, мотивацію та контроль, отже їх слід сприймати як стратегічний актив підприємства, а не як другорядну функцію. [6]

Системний підхід Гусаковської та Войта додає структурний вимір: автори виділяють внутрішню і зовнішню підсистеми, а в рамках кожної – соціальну, інформаційну, технічну та управлінську складові. Така структура показує, що місце комунікаційної системи – в центрі «нервової системи» організації, де поєднуються управлінські рішення, знання та взаємодія зі стейкхолдерами. [1]

Гнилянська, аналізуючи інформаційно-комунікаційний менеджмент, наголошує на його визначальній ролі в стратегічному управлінні: саме завдяки консолідації даних та їх швидкому поширенню керівництво отримує базу для обґрунтованих рішень та коригування стратегії в режимі реального часу. [7]

Можна сказати, що цифрова трансформація суттєво змінила акценти. Окландер і Щербина доповнюють цей висновок прикладом CRM-платформи, що поєднує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, інтегрує великі дані про клієнтів і таким чином стає центральним елементом організаційної комунікаційної інфраструктури. [8]

Підсумовуючи можна зазначити, що роль управління інформаційно-комунікаційними ресурсами у стратегічному

керівництві організації є надзвичайно важливим чинником успіху сучасних бізнес-структур. Вплив на процеси ухвалення рішень, формування стратегій та організаційні комунікації надає керівництву необхідні важелі для результативного менеджменту та досягнення стратегічних цілей. Інформаційно-комунікаційний менеджмент не лише сприяє збільшенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, але й полегшує адаптацію до змін, які відбуваються на ринку та в управлінському середовищі. Його значення полягає у тому, що добре налагоджена система управління інформацією здатна стати ключем до успіху та стабільного розвитку будь-якої організації в умовах сучасного бізнесу.

1.3. Вплив цифровізації на комунікаційну систему в організації

З активним розвитком технологій та знаходженням новітніх рішень для безлічі організаційних проблем, можна зазначити, що диджиталізація трансформує організації не поступово, а революційно, кардинально змінюючи спосіб обміну інформацією між працівниками, відділами та зовнішніми партнерами.

Замість усталених комунікаційних моделей, пов'язаних із фізичним розташуванням та часом - офісних зустрічей, паперових інструкцій або телефонних бесід - тепер панують хмарні інструменти для співпраці, корпоративні месенджери, платформи відеоконференцій та аналітичні системи, які в режимі реального часу об'єднують дані з CRM, ERP та інших джерел.

Підсумовуючи, комунікаційна система перестає бути лише простішим засобом зв'язку та трансформується в цифрове серце операційної системи, де зливаються інформаційні потоки, процеси прийняття рішень та спільні знання.

Але варто уточнити, що цифрова трансформація не обмежується лише внесенням нових технологій, таких як обладнання або програмне

забезпечення – вона змінює саму суть ролі людей, корпоративної культури та внутрішніх процесів організації. Віддалений та гібридний формат роботи, стрімкий ріст об'ємів даних, розвиток штучного інтелекту та блокчейн-технологій висувають нові, суттєво відмінні вимоги до надійності, прозорості та оперативності комунікацій.

Тому в цих умовах ефективна цифрова система комунікацій стає ключовим рушієм інноваційної діяльності, залученості персоналу та конкурентоспроможності компанії.

Чітка дорожня карта також інформує про стратегію компанії, тому кожен у команді чи відділі має чітке уявлення про розвиток організації. Розуміння майбутнього компанії сприяє впевненості у прийнятті рішень та виконанні ролей. [9. с. 231]

Судячи з досліджень Щетініної Л.В та Рудакової С.Г. слідує, що з метою оцінювання якості внутрішніх комунікацій у цифровому середовищі та задоволеності працівників її станом авторами статті було проведено опитування серед працівників банківського сектора.

Опитування проводилося за допомогою Google-форми у 2022 р. Якість внутрішньокорпоративних комунікацій у цифровому просторі визначалася можливістю з їх допомогою впливати на діяльність компанії, а також повнотою отриманої інформації та її вчасністю. Респонденти оцінювали якість внутрішніх комунікацій за п'ятибальною шкалою.

Для ефективної роботи компаній дуже важливо через внутрішньокорпоративні комунікації забезпечити зворотний зв'язок з працівниками (Рис. 1.5.). [9. с. 232]



Рис. 1.5. Результати відповідей респондентів на питання «Чи відчуваєте Ви, що компанія дослухається до Ваших прохань?»

Джерело [9. с. 232]

Коли керівники цікавляться не тільки результатами роботи працівників, але їх особистістю та «неформальним» життям, виникають так звані «сімейні зв'язки». Як наслідок, працівники довіряють адміністрації та є абсолютно лояльними до неї. Такі відносини є характерними для кланової культури, перевагу якій, як правило, надають більшість персоналу в компаніях. За результатами проведеного опитування більше половини респондентів зазначили, що керівництво банків завжди дослухається до їх прохань і намагається вирішити проблеми. Також позитивними відповідями респондентів є «майже завжди дослухається до моїх прохань» і «частіше за все дослухається до моїх прохань». [9. с. 232]

Деструктивним явищем у компанії є наявність неконтрольованих керівництвом чуток, які поширюються через відсутність у працівників повної інформації про процеси в компанії. Неформальні канали інформації, як правило, є допоміжними. Коли «довірча» інформація суперечить офіційним повідомленням, від неї відмахуються, як від «чуток». Але у випадку фрагментарності офіційної інформації такі незаконні новини можуть її навіть витіснити.

Невчасне надходження потрібної інформації значно знижує її цінність та актуальність. Отримання банківськими працівниками інформації із запізненням може звести нанівець її корисність і навіть призвести до значних економічних втрат. На думку респондентів, вони завжди отримують необхідну інформацію вчасно або за запитом – 100% респондентів так оцінили якість внутрішньокорпоративних комунікацій у банківському секторі (Рис. 1.6.). [9. с. 232]

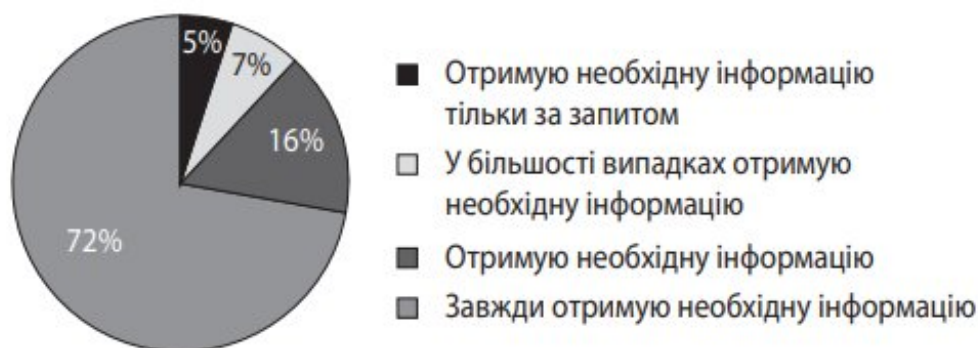


Рис. 1.6. Результати відповідей респондентів на питання «Чи отримуєте Ви необхідну інформацію тоді, коли вона Вам потрібна?»
Джерело [9. с. 233]

Тобто жоден респондент не відповів, що «ніколи не отримую необхідну інформацію». Водночас, на нашу думку, оперативність отримання інформації в банківському секторі має потенціал вдосконалення: 7% респондентів отримують інформацію у більшості випадків та 5% – за запитом. Отже, працівники банків потрапляють у ситуації, коли вчасна інформація сприяла б прийняттю вірного рішення, але певні інформаційні перешкоди знизили його якість. Також очікування інформації за запитом може значно знизити ефект від прийнятого рішення та призвести до економічних втрат. Підвищити оперативність отримання інформації можна завдяки імплементації SAP ERP-систем, але це достатньо витратний проєкт. Більш бюджетним рішенням є регламентування часу отримання певної інформації в банку, а також встановлення відповідальності за порушення строків її надання. [9. с. 232]

Також авторки акцентують увагу на тому, що сучасні тренди в інформаційному менеджменті значно підвищили вимоги до засобів комунікації. Вони мають бути більш функціональними, наочними та інформативними. Це не означає, що сьогодні вже час відмовитися від електронної пошти, кол-центру та мобільного зв'язку. Але їх значення в

бізнес-комунікаціях зменшилося. І в інтересах бізнесу – зреагувати на зміни в цифровому середовищі.

Наприклад, відеоконференції пропонують безліч переваг особистого співробітництва (мова тіла, візуальна дія) з додатковою зручністю роботи з будь-якого місця розташування. Деякі з найпопулярніших інструментів відеоконференцій включають: Zoom, Skype, Google Hangouts і Microsoft Teams. Не кожна взаємодія потребує відеочату. Для більш коротких повідомлень або прямого обміну повідомленнями організації регулярно використовують чат-платформи, такі як Slack. Ці методи корпоративного спілкування можуть бути зручнішими для співробітників-інтровертів, і вони можуть заощадити час. Такі інструменти соціальної комунікації, як Workvivo виглядають і працюють як соціальні мережі. Це також привабливий спосіб обміну інформацією всередині компанії. [9. с. 233]

Смирнова Т.А. у своїй роботі описує, що менеджмент підприємств керує комунікаціями в інноваційних процесах як системою внутрішніх формальних вертикальних і горизонтальних каналів, реальні процеси проникнення, виникнення та обговорення інновацій повноцінно можуть бути розглянуті тільки в межах комунікаційної мережі. Так процеси автоматизації, інформатизації та цифровізації не замінюють один одного, а відображають послідовний шлях руху підприємств до цифрової економіки (Рис. 1.7.).

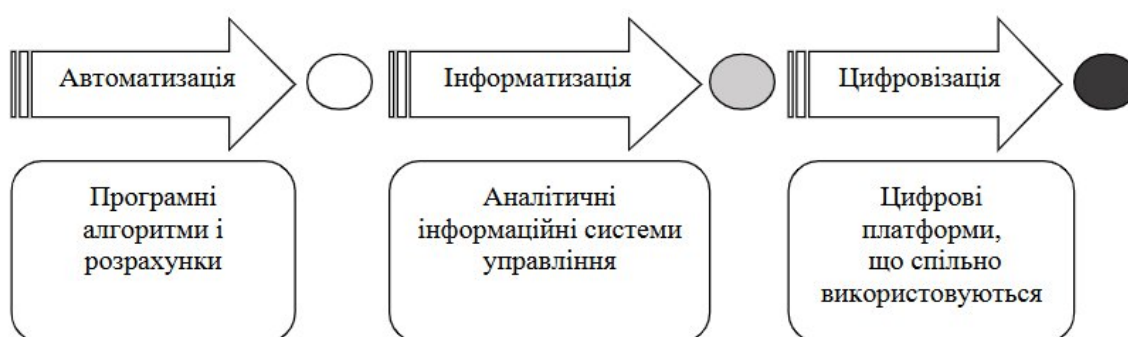


Рис. 1.7. Інформаційно-технологічний шлях підприємств до
цифрових комунікацій

Джерело [10. с. 57]

Саме такий інтегральний підхід формується сьогодні в управлінні сучасними підприємствами і компаніями, що вдосконалюють процес розробки і прийняття важливих, що впливають на його конкурентоспроможність, господарських рішень (виробництво нового продукту, впровадження нових технологій, інші організаційні зміни). Перехід від автоматизації до інформатизації характеризується комплексним охопленням інформаційною системою корпоративних бізнес-процесів. З появою цифрових платформ бізнес-моделі в багатьох галузях економіки зазнали кардинальних змін. [10. с. 57]

З кожним новим етапом застосування ІТ в економіці з'являються нові можливості для скорочення часу підготовки і здійснення взаємодії із зовнішнім середовищем, збільшення аудиторії, яку охоплює за рахунок розвитку і поширення інформаційних технологій.

Досягнення цифровізації дозволяють здійснювати взаємодію з партнерами, постачальниками, споживачами в режимі реального часу, і багато разів збільшувати кількість взаємодій.

На етапі автоматизації взаємодії включають звичні інструменти організації традиційного спілкування між підприємствами: виставки, конференції, каталоги, рекламу. На даному етапі можуть бути використані програмні продукти для створення презентацій та буклетів, сервіси електронної пошти для їх поширення. Веб-сайт компанії використовується для залучення клієнтів і подальшого укладення договорів, проведення транзакцій. На початковому етапі розвитку ІТ і початку автоматизації канали та способи взаємодії були піддані змінам. Поява комп'ютерних технологій, включаючи програмні засоби, такі як текстові і табличні процесори, дозволило значно підвищити продуктивність праці при

підготовці повідомлень. Автоматизація цих процесів привела до істотного підвищення їх ефективності. Але в той же час взаємодії включали етапи, що вимагають територіального переміщення співробітників для доставки і підписання документів, проведення нарад і переговорів. На етапі інформатизації мережа Інтернет стає повноцінним діловим середовищем, в якому створюються і споживаються економічні блага в багатьох сферах: фінансовій, освітній, виробничий тощо. Поява соціальних медіа призвело до створення нових видів діяльності: ведення блогу (громадянська журналістика), маркетинг в соціальних мережах тощо. Другий фактор полягає в автоматизації взаємодій в режимі реального часу (онлайн), що приводить до заміщення ІТ і цифровими платформами звичних засобів встановлення ділових зв'язків. Головним чином автоматизація взаємодії відбувається на базі цифрових платформ. Розвиток внутрішніх комунікацій можна і потрібно доводити з точки зору повноцінного використання інформаційного та цифрового потенціалу співробітників, нагальну потребу реалізації своєчасних організаційних змін. З урахуванням зростання складності і швидкості змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі сучасного підприємства, наявності одночасно різних альтернативних продуктових і технологічних інновацій виникає необхідність управління зовнішніми зв'язками не тільки вищого керівництва, а й інших співробітників. [10. с. 58]

Так в якості ключових моментів обґрунтування такої необхідності ми можемо відзначити два аргументи:

- 1) зростання числа зовнішніх зв'язків в силу професійної і соціальної різниці співробітників дасть підприємству більше цінної інформації;

- 2) слабкі зовнішні зв'язки периферії можуть перевершити за новизною інформації сильні зовнішні зв'язки ядра комунікаційної мережі

Можна стверджувати, що визначення комунікаційної системи неухильно зростає з еволюцією теорії підприємства. У ранніх неокласичних

теоріях (максимізація прибутку, виторгу, темпу зростання підприємства) виробнича функція не передбачала необхідність розгляду комунікацій підприємства.

Значення комунікацій безперервно зростає в міру впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, вони змінюють вигляд промислових підприємств. Згідно з дослідженням консалтингової агенції «Aberdeen Group» підприємства, повноцінно використовували потенціал впроваджуваних нових ІТ-технологій, домоглися 53% поліпшення в обслуговуванні споживачів, 49% підвищення продуктивності праці; час зв'язку з будь-яким необхідним співробітником скоротився до 10 хвилин [10. с. 59]

В підсумку підрозділу хочеться виокремити наступні аспекти.

Порівняльний аналіз українських наукових розвідок демонструє, який значний вплив має цифровізація, кардинально трансформує простір та будову комунікаційної системи. Перш за все, здійснюючи перехід від традиційно ієрархічної моделі до мережевої, цифрові канали (інтранет-портали, корпоративні месенджери, соцмережі) значно збільшують щільність і швидкість внутрішнього обміну інформацією, зменшуючи «шум» та затримки в ухваленні рішень – це підтверджують результати емпіричного дослідження українських компаній у праці Щетініної.[9]

По-друге, інтегровані CRM-платформи, що одночасно "зшивають" виробничі, збутові та сервісні підрозділи, створюють єдиний інформаційний контур та фактично перетворюють комунікаційну систему на операційне "цифрове ядро" фірми, що здатне забезпечувати взаємодії з клієнтами та партнерами – такий ефект переконливо продемонстровано на прикладі будівельної компанії в дослідженні Окландера та Щербини. [8]

По-третє, цифровізація широко розширює обрії комунікацій. Тобто, кількість контактних точок та обсяг даних зростають, що спонукає організації розвивати нові навички в аналітиці великих даних та кібербезпеці. Ці моменти описала Смирнова, вказавши на безпосередній

взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості комунікацій та конкурентоспроможністю підприємства. [10]

По-четверте, успішна трансформація потребує багаторівневої соціотехнічної інтеграції каналів, процесів та кадрів. З цього приводу Осокін та Осокіна наголошують, що без одночасної адаптації організаційної культури та компетентностей персоналу цифрові інструменти залишаються "обмежено ефективними". [11]

По-п'яте, автори Циганок, Погорелов та Ніколаєв підкреслюють зворотну сторону цифровізації. А саме, що ризики інформаційного перевантаження та кіберзагроз великий мінус у сучасній цифровізації. Вони запропонували модель "уніфікованих" каналів, де автоматизовані фільтри та політики безпеки мінімізують ці ризики та забезпечують сталість комунікаційних потоків. [12]

РОЗДІЛ 2.

КОМУНІКАЦІЙНА СИСТЕМА ТМ «МАКДОНАЛЬДЗ»

2.1. Загальна характеристика ТМ «МакДональдз»

Не секрет, що McDonald's є одним з найпопулярніших сервісів швидкого харчування в світі. Згідно з статистичними даними, станом на 2024 рік мережа нараховувала 43 477 закладів у понад 100 державах та щодня мала потік людей який становив 69 мільйонів відвідувачів.

Історія відомої мережі швидкого харчування розпочалася з 1940 року, коли брати Річард та Моріс МакДональди заснували маленький придорожній ресторанчик у Сан-Бернардіно, штат Каліфорнія. Вже згодом почалося масове розширення з 1955 року, після впровадження Реєм Кроком франчайзингової моделі розвитку. [13]

Корпорація об'єднує як власні, так і ліцензовані підприємства; частка франчайзингових закладів переважає 93 %, а основний прибуток генерують роялті та орендні виплати. Сукупний виторг за 2024 рік досяг $\approx 25,9$ млрд дол. США (чистий прибуток – 8,2 млрд дол.), водночас системні продажі перетнули позначку у 130 млрд дол. Ця розгалужена структура фінансових потоків збільшує стабільність бренду перед впливом ринкових коливань на місцевих рівнях. [14]

Згідно з аналізу наявної інформації про мережу було виявлено, що в основі стратегії виробництва лежить протокол QSC&V (Якість, Обслуговування, Чистота & Вартість). Цей протокол означає, що незалежно від місцезнаходження ресторану ідентичність смаку їжі та якість і рівень обслуговування не повинні відрізнятися. Можна сказати, що довіра до бренду тримається на трьох слонах: стандартизований процес приготування їжі, багатоетапна система безпеки харчових продуктів і суворий аудит постачальників – ось основи на яких вже стільки років бренд процвітає.

Останнє десятиріччя McDonald's спрямовує свої зусилля на розбудову свого «цифрового серця» у веденні справ. Такі впровадження ми

вже давно використовуємо в своєму житті: апарати самообслуговування в точках харчування McDonald's, мобільний додаток для зручності завчасного вибору бажаної їжі, розповсюдженість сервісів доставки по місту, і невеликий бонус – наявність персоналізованих знижок для користувачів у додатку. Такі начебто незначні зміни посприяли зменшенню часу очікування замовлень, зменшенню часу на вибір продукту для замовлення та адаптували пропозиції відповідно до потреб клієнтів. Джерела свідчать, що станом на кінець 2024 року, кількість користувачів додатком та учасниками програми лояльності мережі, що активно використовували її протягом 90 днів, досягла понад 175 мільйонів у 60 країнах, забезпечуючи 30 мільярдів доларів продажів по всій системі.[15]

Факт який дійсно у наш час є немаловажним, це те що компанія взяла на себе відповідальність зменшити викиди парникових газів (ПГ) на 50 % у категоріях 1 та 2 та на 16 % у категорії 3 до 2030 року. Для досягнення поставленої мети і виконання строків компанія направляє інвестиції у відновлювальну енергетику та регенеративне землеробство. Саме цікаве, що компанія вже вводить тестові нововведення, такі як запуск у США пілотного ресторану, що працює за принципом "Net Zero". Тобто, ресторан самостійно виробляє всю необхідну електроенергію для власного безперервного функціонування, використовуючи сонячні панелі та фотогальванічне скло. [16]

Завдяки програмі Archways to Opportunity, McDonald's інвестував понад 240 мільйонів доларів США у навчальні гранти. Дійсно крутим є те, що майже 90 000 співробітників компанії мали змогу скористатися цією програмою для здобуття освіти чи покращення кваліфікації. І насправді це рішення було досить влучним, адже програма виявилась важливим чинником для утримання кадрів та призупинення плинності кадрів, та ще й посприяло їхній мобільності на ринку праці. [17]

Перший ресторан «МакДональдз» в Україні розпочав свою роботу з 24 травня 1997 року в Києві. На сьогоднішній день, попри щоденну

небезпеку через війну в країні, у державі функціонує 109 закладів у 36 містах, і ще планується відкриття дев'яти об'єктів у 2025 році. Корпорація зарекомендувала себе як символ економічної стабільності, який попри всі проблемні моменти має змогу пристосуватися до сучасних українських реалій, зберігати спокій і порядок дій для забезпечення безпеки населення під час повітряних тривог. [18]

Дійсно, воєнний 2022 рік ознаменувався повним припиненням роботи мережі ресторанів з 24 лютого до 19 вересня, що викликало неабияке невдоволення споживачів. Важливий аспект – після закриття точок компанія продовжувала виплачувати заробітну плату працівникам у розмірі 10 тисяч гривень, та додатково перераховувала кошти на допомогу країні. Також партнери компанії, такі як HAVI Logistics, Farm Frites, Huhtamaki підтримали скрутне становище точок в Україні. В силу своїх можливостей вони надали склади, пакувальні матеріали та гуманітарні вантажі в перші дні загальної кризи. Але невдовзі, після усвідомлення всіх ризиків і можливостей роботи мережі у важке сьогодні, 20 вересня відновили роботу три перші ресторани у Києві, звісно зі збереженням усіх мір безпеки, а вже протягом наступних чотирьох місяців відкрилося ще 61 заклад по всій країні.

Ці дії однозначно вказують на те, що комунікаційно-логістична та фінансова модель «МакДональдз Україна» виявилася адаптивною до воєнного стану в країні, та показала власні можливості та потенціал до швидкого відновлення роботи ресторанів по всій країні.

Все відбувалося поступово. По трохи, не зважаючи на бойові дії, 21 ресторан відновив свою роботу. Звісно усі ресторани діяли згідно протоколу, призупиняли роботу на час повітряної тривоги, рекомендували відвідувачам пройти до укриття. При цьому всьому співробітники продовжували отримувати зарплату незалежно від того, закритий заклад чи ні.

Деякі ресурси вказують, що в до війни в Україні функціонувало 109 ресторанів. І на 2025 рік ресторан відновив свою довоєнну кількість точок, і має плани на відкриття нових точок. Відновлення роботи також мало вплив на економіку країни, адже McDonald's вважається найбільшим платником податків у ресторанній галузі в Україні. Також мережа забезпечує майже 10 тис. робочих місць, що додає вижитості мережі як стійкому роботодавцю під час війни. (Табл. 2.1) [19], [20]

Таблиця 2.1

Статистика роботи «МакДональдз» в Україні під час
повномасштабної війни (лютий 2022 – березень 2025)

Показник	2022	2023	2024
Кількість працюючих ресторанів на кінець року	64 заклади (із 124 довоєнних)	101 заклад (із 117 наявних), +10 нових	109 закладів у 36 містах, +8 нових
Відвідувачі за рік	н/д	85 млн (≈ 7 млн/міс)	103 млн
Виторг	н/д	12,9 млрд ₴ (↑ +297 % до 2022 р.)	16,8 млрд ₴ (↑ +30 % р/р)
Сплачені податки	н/д	1,3 млрд ₴	2,6 млрд ₴
Інвестиції у мережу	н/д	1,0 млрд ₴	1,8 млрд ₴
Працівники	~8 000 (компанія зберігала зарплати під час простою)	9 000	≈10 000
Частка українських постачальників	н/д	60 %	60 %

Джерело: складено автором самостійно на основі [19], [20]

Дані таблиці підкріплюють той факт, що виторг компанії зріс з 12,9 млрд ₪ у 2023 році до 16,8 млрд ₪ у 2024. І разом з цим, достатньо пристойно виросла сума сплачених податків до бюджету – з 1,3 до 2,6 млрд ₪.

Безумовно стає зрозумілим, що базова операційна стратегія McDonald's показала свою стійкість до роботи в екстремальних, кризових умовах. Також відомо, що в українських точках використовується 60% української сировини, що також посприяло швидкому відновленню роботи мережі в Україні. [21]

Ще хотілось би звернути увагу на самий перший масштабний кризовий випадок – пандемія COVID-19 та пристосування роботи мережі до пандемічних обмежень. На початку пандемії усі сервіси харчування, та і в цілому майже усі сфери діяльності, обов'язково повинні були змінити стиль своєї роботи за для уникнення розповсюдження вірусу, та мінімізації захворювання свого персоналу і відвідувачів. Це спричинило справжній фурор, бо більшість компаній не були готові до прийняття таких швидких рішень у кризовій ситуації. По-перше, раніше людству не доводилося так серйозно планувати зміни в діяльності своїх компаній. По-друге, це проста необізнаність в інтернет-платформах та інтернет-ресурсах для роботи онлайн. Це означало, що додатково варто навчити свій персонал користуватися онлайн-платформами, та за необхідності забезпечити їх технічними можливостями.

Компанія McDonald's відмінно адаптувала свої послуги до безконтактного формату. До звичних Drive-Thru (звичний для України Мак-Драйв) додали «Contactless Order & Pay» – оплата та отримання замовлення без фізичного контакту. А, наприклад, в Іспанії провели тестування голосових стійок, що приймали замовлення безпосередньо на вулиці, щоб максимально зменшити дотик до поверхонь.

Згідно статистики, у 2020 році 70% продажів у США здійснювались саме через Drive-Thru(звичний для України Мак-Драйв), тому McDonald's включив у стратегію довготривале прискорення обслуговування: мобільні

попередні замовлення, та кухні нового формату, які почали випробовувати з 2022 року. [22]

Як фанат одного з найбільш фантастичних рішень компанії, не можу не написати про це. А саме колаборації McDonald's. Позиція компанії: «to make delicious feel-good moments easy for everyone» — створювати «смачні моменти задоволення» легкодоступними для кожного. Саме цей основний мотив знайшов своє втілення у нещодавніх крос-медійних кампаніях під гаслом Feel-Good Moments, підкреслюючи прості та повсякденні радощі від відвідування ресторану. [23]

Сніданок Тревіса Скотта (вересень 2020 року) – одна з перших масштабних колаборацій McDonald's зі знаменитим артистом, що підштовхнула продажі у США на 30 %.

Справжній фурор серед всіх фанатів – меню BTS (травень 2021 року) стартувало одночасно в 50 країнах. Одразу видно виграшність цієї колаборації, бо тільки за перший тиждень продажів додаток McDonald's зафіксував рекордне зростання замовлень – майже 1,2 млн. Іншими словами, однотипний набір з корейськими соусами став своєрідним «культурним експортером», але фірмі довелося взяти до уваги місцеві санітарні вимоги, організацію поставок і навіть оформлення упакування (в низці країн його було зроблено простішим, щоб не створити дефіцит через великий попит фанатів).

Ці два достатньо унікальні приклади ілюструють нам, що зміни від традиційного ATL-маркетингу до використання культурних символів та співпраці з відомими селебріті є вигідними для компанії, адже бренд стає не тільки варіантом швидкого харчування, але й платформою для фан-спільнот. [24]

Базові українські колаборації ми можемо спостерігати майже кожен сезон. В меню регулярно з'являються «українські бургери» на житній булочці з місцевими соусами та незвичним складом, який може відрізнятись

від базових бургерів типом котлети, різноманітним набором інгредієнтів в бургері, тощо.

Стисло з підpunkту зрозуміло, що мережа прогресивно розвинулася від придорожного кафе до франчайзингової мережі, яка має приблизно 43 тисячі закладів по всьому світу, станом на кінець 2024 року. Із всієї цієї кількості ресторанів майже 93 % працюють за франчайзингом, тим самим зменшуючи фінансові ризики для всієї корпорації.

Також мережа продемонструвала стійкість до кризових ситуацій - пандемія і війна в Україні. Поетапний запуск роботи ресторанів, виплати працівникам під час простою, сплата податків і надання допомоги в бюджет – ті факти, що дійсно підтверджують імідж корпорації.

Простіше кажучи, McDonald's на власному прикладі продемонстрував, що поєднання франчайзингу та цифрових інновацій забезпечать високу фінансову ефективність і швидку адаптацію до кризових ситуацій.

2.2. Комунікаційна система ТМ «МакДональдз» та її недоліки

Неозброєним оком можна оцінити, що комунікаційна система ТМ «МакДональдз» — це структура, яка забезпечує безперервний обмін даними між клієнтами, співробітниками та іншими за для підтримання стабільності внутрішніх і зовнішніх процедур всередині. Ця структура складається з маркетингових каналів, внутрішніх програм мотивації працівників та навіть містить в собі відділи для реагування на кризові ситуації.

Аналізуючи різні джерела про налагодженість комунікаційних систем корпорації можна зрозуміти, що комунікаційна система працює як годинник, поєднує в собі комунікації між персоналом, споживачами, постачальниками безперервно. Цим самим їм вдається завжди тримати сервіс на високому рівні, розвивати нові напрями і залишатися на ринку конкурентоспроможними.

Поговоримо про внутрішні комунікації в мережі, взявши для прикладу використання платформи Workplace від Meta. Workplace — це цифровий помічник для спільної діяльності, створений компанією Meta Platforms. Його функціонал передбачає миттєвий обмін повідомленнями, можливість ділитися файлами, а також відео- та аудіоконференції. З майбутніх проблем для користувачів платформи з'ясовано, що Meta завершить підтримку Workplace у 2026 році. [26]

Цю платформу використовують в мережі для комунікаціями між різними лініями працівників, та для завчасного впровадження і коригування змін в роботі. В свою чергу Workplace пропонує користувачам конфіденційність даних та можливості постійного доступу до ресурсів працівникам, будь то навчальні матеріали для підвищення кваліфікації, чи безпосередньої комунікації між колегами. Великим плюсом є доступність на мобільних пристроях, що значно спрощує роботу і полегшує внутрішні комунікаційні процеси. [25]

Зараз більшість підприємств і організацій починають впроваджувати в свої системи штучний інтелект, і МакДональдз не є виключенням. З 2023 року компанія активно взялася за удосконалення своїх і так досконалих систем роботи організації. А саме, вони почали практикувати під'єднання кухонного обладнання до мережі Інтернет, впроваджувати послуги швидкого харчування на основі використання штучного інтелекту та інструментів на його основі для управлінців. І це можна зрозуміти, бо робота в точках МакДональдз є досить стресовою. І персонал і відвідувачі потребують приємного враження від перебування в точці замовлення. Простими словами штучний інтелект повинен трохи розгрузити роботи мережі, полегшити і пришвидшити процеси видачі замовлень, оформлення замовлень і доставок, тощо.

Прикладом застосування штучного інтелекту є досить розумне рішення — встановлення датчиків поломок на деяких пристроях безперервного виготовлення їжі. Ці сенсори на кухонному устаткуванні

повинні надсилати інформацію до периферійної обчислювальної системи, і саме це дасть змогу керівництву франчайзи мати уявлення про стан обладнання, та мати доступ до даних про роботу своїх ресторанів. І варто зазначити, що кількість поломок під час виробництва готової продукції дійсно знизилася майже на 20%, через можливість своєчасного відстеження стану машин.[27]

Маркетингові комунікації теж варто згадати, адже вони мають вплив на роботу організації. Комплекс маркетингових заходів простий, але дієвий. Він включає в себе друковану та медійну рекламу, промо-акції, події та досвід, зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг. Маркетингові й рекламні кампанії McDonald's, які ми бачимо в різних соцмережах та як рекламу на сайті, спрямовані на демонстрацію їх цінності, якості та смаку страв, різноманітністю меню, додаванням меню колаборацій з відомими інфлюенсерами для привертання уваги, що в цілому посприяє формуванню позитивного досвіду споживачів. [28]

Прикладом друкованої реклами можна взяти вивіски на банерах по місту, які повідомляють про оновлення сезонного меню, вихід нової колаборації чи спеціальні пропозиції для споживачів, такі як Сніданок. Ще досить вдалим рішенням, яким користуються багато користувачів додатку McDonald's, є ваучери – персоналізовані пропозиції для юзерів додатку, які мають вигляд знижок на ті чи інші позиції з меню. Такі наче незначні рішення і впровадження підкріплюють довіру клієнтів до мережі, і зміцнюють свій комунікаційний зв'язок зі споживачами.

На мою думку це 3 основні аспекти, які приходять на думку коли замислюєшся про секрет успішності функціонування такої великої кількості точок по всьому світу. Успіх у випадку McDonald's – це поєднання комунікаційних процесів безпосередньо у ресторанах, маркетингових комунікаційних процесів та зовнішніх комунікаційних процесів зі споживачами та постачальниками. Компанія демонструє свою здатність швидко реагувати на зміни в світовій економіці та кризові ситуації, швидко

пристосовується до новоприйнятих організаційних рішень, тощо. Додаток і сайт McDonald's додатково допомагає компанії віднайти свої прогалини в робочих моментах, бо через ці платформи користувачі можуть залишити фідбек про якість обслуговування, або, наприклад, про появи певних проблем.

Усі ці аспекти будуть впливати безпосередньо на доходи корпорації. Фінансові показники показують нам значне збільшення доходів у 2023 році, порівняно з 2022. (Табл. 2.2) [29]

Таблиця 2.2

ПОРІВНЯЛЬНІ ПРОДАЖІ

	2023 рік	2022 рік
США	10,3%	3,7%
Міжнародні ринки	11.9%	13.0%
Міжнародні ліцензовані ринки розвитку та корпоративні	14%	16.0%
Всього	11,7%	9,7%

Джерело [29]

Підсумуємо недоліки. Було зазначено, що Workplace припинить своє існування у 2026 році. Відсутність добре налагодженого процесу внутрішніх комунікацій стане викликом для корпорації, по порушиться процес обміну інформації.

Надмірне використання штучного інтелекту також вразливе для корпорації. По-перше, у майбутньому використання ШІ призведе до зменшення кількості робочих місць, порушення екологічності внутрішнього клімату в точках мережі між працівниками, та не можна виключати збій в програмах та ризик втрати даних через недороблену і неналагоджену

систему використання ІІІ. Не завжди замінити людину на робота вдале рішення.

Тому про всяк випадок корпорація повинна мати план Б, який містить в собі додаткові платформи для комунікацій, які одразу будуть готові до введення в роботу, та балансувати між застосуванням штучного інтелекту та людського ресурсу в своєму функціонуванні.

2.3. Основні шляхи удосконалення комунікаційної системи ТМ «МакДональдз»

Ефективне спілкування і налагоджені комунікації є основою роботи всіх підприємств, включаючи в свій перелік і такі франчайзи як McDonald's.

В нашому випадку налагоджені комунікації показують свою дію постійний обмін інформацією між глобальним офісом, ресторанами, постачальниками та мільйонами відвідувачів і користувачів онлайн платформ. У пункті 2.2. під час аналізу були виявлено з недоліків, що компанія має залежність від сторонніх сервісів для забезпечення безперервної роботи до інформаційного перенавантаження працівників. Для збереження обличчя на ринку та щоб підтримувати свою репутаційну гнучкість, швидкість роботи та здатність адаптуватися в цифровому світі, корпорація має розвиватися і будувати план Б, на випадок якщо система дасть збій, або на випадок кризових моментів.

Інформаційні джерела свідчать, що Meta завершить підтримку Workplace у 2026 році. Тому компаніям, які використовують цю платформу для роботи, треба подумати про те щоб мати додатковий відступний варіант у вигляді іншої готової платформи для безперервного обміну інформацією. Наскільки мені відомо, компанія використовує паралельно Blink – альтернативну платформу. Також варто подумати як підготувати дані, історії чатів і в цілому всю важливу інформацію з Workplace для переносу

на нову платформу. І логічним є те, що після переходу на Blink корпорація також має шукати альтернативу на випадок закриття і цієї платформи.

Або можна прийняти більш глобальне рішення і запровадити свою власну платформу, яка буде функціонувати безперервно і стабільно, і доступ до неї будуть мати працівники закладів зі всього світу. В такому додатку можна буде впровадити безліч фішок для зручності користування. Наприклад, зробити пуш-повідомлення про рекомендовані відеоуроки чи навчання для працівників. Також можна створити окремий розділ, де будуть зберігатися самі основні моменти, які має знати кожен працівник, і забезпечити легкий і швидкий доступ до цього розділу.

Наступне – це впровадження штучного інтелекту в роботі ресторанів. З одного боку це прогресивне рішення, до якого приходять зараз більшість підприємств, тим самим скорочуючи робочі місця. З іншого боку надмірне впровадження не до кінця вивченої системи не дуже розумне рішення для великої мережі. Тому між роботою штучного інтелекту і роботою людей потрібно тримати баланс, щоб уникнути кризових ситуацій. Не завжди те що робить людина круто може зробити робот. Так, ШІ круте рішення для довгострокової збірки і зберігання інформації, але не дуже надійне.

Трохи можна зазначити про кібербезпеку, бо штучний інтелект може бути вразливим до хакерських атак. Варто впровадити регулярні тестування датчиків на обладнанні, до яких має доступ ШІ, та регулярно тестувати усі операційні системи, які задіяні в щоденній роботі закладів.

Досить розповсюдженою проблемою в наш час є інфо-кризи для підприємств різних галузей. По більшій мірі такі чутки і плітки про якісь випадки в ресторанах ширяться через соцмережі. Треба ще мати уяву про роботу кризових центрів компанії, які і без того мають значну завантаженість. Тому компанія має подбати про наявність готових відповідей, пояснень і текстів для швидкого і екстреного застосування. Як

варіант, на часті запитання і скарги можна додати готові відео в соцмережах з описом проблеми споживача і відповіддю на неї.

На кінець варто згадати про недоліки маркетингових комунікацій. Безперервними знижками, ваучерами та колабораціями можна втомити клієнтів. Також можна сказати, що до хорошого швидко звикають, тому варто обмежити користування ваучерів для клієнтів. Припустимо, випускати їх персоналізовано для користувача додатку тільки 3-4 рази на місяць.

У підсумку, у корпорації має бути єдина внутрішня платформа для стабільної безперервної роботи, та варто знайти баланс між впровадженням технологічних інновацій в роботі з людським ресурсом.

McDonald's матиме змогу зберегти швидкість і якість роботи як світового бренду, додаючи своїми реноваціями стійкості і стабільності репутації на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра метою поставав аналіз системи контролю в діяльності в організації на прикладі корпорації Макдональдз. Не секрет, що McDonald's є одним з найпопулярніших сервісів швидкого харчування в світі. Згідно з статистичними даними, станом на 2024 рік мережа нараховувала 43 477 закладів у понад 100 державах та щодня мала потік людей який становив 69 мільйонів відвідувачів.

Корпорація об'єднує як власні, так і ліцензовані підприємства; частка франчайзингових закладів переважає 93 %, а основний прибуток генерують роялті та орендні виплати.

Для досягнення мети було виконано наступні завдання: визначення сутності та основних видів комунікаційних систем в організації; дослідження місця та ролі комунікаційної системи в сучасних організаціях; аналіз впливу цифровізації на комунікаційну систему в організації; дослідження комунікаційної системи підприємства та визначення її недоліків; розробка шляхів вдосконалення комунікаційної системи.

Робота МакДональдз розглядалася як в Україні, так і за кордоном. Аналіз інформації допоміг зрозуміти як комунікаційна система працює в реальних умовах, що застосовує для внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією

Дослідження показало, що комунікаційні системи в компанії добре налагоджені для безперервного обміну інформацією, за для уникнення збоїв в циклічності роботи. Компанія використовує застосунки для внутрішніх комунікацій, що містять в собі і навчальні матеріали для працівників, що є дуже крутим рішенням.

Успіх у випадку McDonald's – це поєднання комунікаційних процесів безпосередньо у ресторанах, маркетингових комунікаційних процесів та зовнішніх комунікаційних процесів зі споживачами та постачальниками.

Компанія демонструє свою здатність швидко реагувати на зміни в світовій економіці та кризові ситуації, швидко пристосовується до новоприйнятих організаційних рішень, тощо. Додаток і сайт McDonald's додатково допомагає компанії віднайти свої прогалини в робочих моментах, бо через ці платформи користувачі можуть залишити фідбек про якість обслуговування, або, наприклад, про появи певних проблем. Усі ці аспекти будуть впливати безпосередньо на доходи корпорації.

Як було зазначено в пункті 2.2., додаток Meta завершить підтримку Workplace який є інструментом для внутрішнього обміну інформацією компанії, у 2026 році. Тому компаніям, які використовують цю платформу для роботи, треба подумати про те щоб мати додатковий відступний варіант у вигляді іншої готової платформи для безперервного обміну інформацією.

Наступне – це впровадження штучного інтелекту в роботі ресторанів. З одного боку це прогресивне рішення, до якого приходять зараз більшість підприємств, тим самим скорочуючи робочі місця. З іншого боку надмірне впровадження не до кінця вивченої системи не дуже розумне рішення для великої мережі. Тому між роботою штучного інтелекту і роботою людей потрібно тримати баланс, щоб уникнути кризових ситуацій.

Дослідження показали, що досить розповсюдженою проблемою в наш час є інфо-кризи для підприємств різних галузей. По більшій мірі такі чутки і плітки про якісь випадки в ресторанах ширяться через соцмережі. Тому компанія має подбати про наявність готових відповідей, пояснень і текстів для швидкого і екстреного застосування.

Не дивлячись на проблеми в комунікаційній системі, організація все одно має стабільність і прозорість в своїй роботі, зручні та налагоджені комунікації між співробітниками та партнерами та стійкість до кризових ситуацій, таких як COVID-19 та війна в Україні. Ці реалії показали можливості компанії пристосовуватися до будь-яких випадків щоб підтримувати стабільність свого функціонування.

Отже дослідження підтверджує той факт, що сучасна система комунікацій — це не просто засіб для зв'язку, а ключовий ресурс для управління організацією та є її “кровоносною системою”. І однозначно можна сказати, що ефективність роботи і функціонування цієї системи безпосередньо буде мати вплив як на задоволеність працівників організації, так і на загальний успіх та стабільність компанії на ринку.

СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування, 2024. С. 323-328 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-323_328.pdf
2. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві, 2023. С. 125-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_21
3. Шульгіна Л.М. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/09649bd4-8ca8-4d3e-a6be-55c22f88f1b0/content>
4. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник, 2016. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf
5. Сумець О. Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту. Вчені записки Університету «КРОК», 2025, № 1 (77), с. 246-256.
6. Дяченко Т. О. Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій, 2020. С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_3
7. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією, 2024, 8(2), 184-198. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36642/vse20242-184-198.pdf>
8. Т. О. Окландер, О. С. Щербина Роль сgm-системи у внутрішній та зовнішній комунікації будівельно-виробничого підприємства, 2024 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2850>
9. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М. та ін. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі, 2023. № 2,

C. 229-235 URL:https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-229_235.pdf

10. Смирнова, Т. А. Комунікаційна система сучасного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки, 2021. С. 56-60. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-10>

11. Осокін, М., Осокіна, А. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>

12. Циганок В. В., Погорелов В. М., Николаєв І. В. Формування інформаційних комунікацій в умовах діджиталізації та цифровізації, 2024. URL:<https://visnyksura.com.ua/storage/media/3mpbCIyew5zu4MaDtP1M5H3XawhwOWGRYpii2mrG.pdf>

13. McDonald's. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>

14. McDonald's CEO gives three predictions for restaurant industry in 2025. URL: <https://nypost.com/2025/03/02/business/mcdonalds-ceo-gives-three-predictions-for-restaurant-biz-in-2025>

15. McDonald's Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Results. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Q4-full-year-2024-results.html>

16. Climate Action. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/our-planet/climate-action.html>

17. McDonald's to hire nearly 3K employees in CT as part of largest hiring push in years. URL: <https://www.ctinsider.com/business/article/mcdonalds-hiring-push-ct-employees-20325468.php>

18. 103 млн відвідувачів: із якими результатами завершив 2024 рік “МакДональдз” в Україні. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/uaneewsroom/article/2024_results.html

19. McDonald's Україна під час війни. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/mcdonalds-ukraina-pid-chas-vijni>
20. McDonald's Україна у 2024 році інвестував у мережу 1,8 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/mcdonalds-ukraina-u-2024-rotsi-investuvav-u-merezhu-18-mlrd-grn-27022025-27554>
21. McDonald's opens modernized restaurant near Kyiv central railway station. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1029079.html>
22. McDonald's addresses limited menu, sustainability efforts amid coronavirus. URL: <https://www.nrn.com/quick-service/mcdonald-s-addresses-limited-menu-sustainability-efforts-amid-coronavirus>
23. Our Mission and Values. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-values.html>
24. The Much Anticipated McDonald's x BTS Menu Collab is Officially Here. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/bts-menu-collab-here.html>
25. McDonald's taps Workplace for crew communications. URL: <https://www.nrn.com/restaurant-technology/mcdonald-s-taps-workplace-for-crew-communications>
26. Workplace (software) URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_\(software\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_(software))
27. McDonald's Adds AI Tools to Restaurants. URL: https://www.convenience.org/Media/Daily/2025/March/6/6-McDonalds-Adds-AI-Tools-to-Restaurants_Tech
28. McDonald's Marketing Communication Mix. URL: <https://research-methodology.net/mcdonalds-marketing-communication-mix>
29. McDonald's Reports Second Quarter 2023 Results. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Q2-2023-results.html>

