**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: : «Аналіз та вдосконалення процесу планування в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти

групи М23-1зм

спеціальності 073 «Менеджмент»

Полтавської К.О.

Керівник: канд. економ. наук;

доц. каф. менеджменту ЗЕД;

Маляр Д.В.

Дніпро - 2024

АНОТАЦІЯ

Полтавська К.О. Аналіз та вдосконалення процесу планування в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою роботи є визначення особливостей процесу планування, класифікація методів і підходів планування в організації.

Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: визначена сутність системи планування; сформульовано види та методи підходів до управління діяльністю з планування; з’ясовано процес та структуру підготовки до планування; описано загальну характеристику діяльності на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»; розкрито стан та проблематику процесу планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»; проаналізовано систему планування на підприємстві; надано управлінські рекомендації, щодо вдосконалення та процесу планування в організації; розроблено систему планування та управління ресурсами на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел.

Робота викладена на 58 сторінках, містить 12 таблиць, 8 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 31 найменування.

Ключові слова: методи та підходи планування, розробка системи планування, управління плануванням, організація.

ANNOTATION

Poltavska K.O. Analysis and improvement of the planning process at the FDI "McDonald's Ukraine LTD".

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the work is to determine the features of the planning process, the essence, classification of planning methods and approaches, the structure of planning preparation.

In accordance with the goal, the following tasks are formulated and solved in the work: the essence of the planning system is defined; types and methods of approaches to management of planning activities are formulated; the process and structure of preparation for planning is clarified; the general characteristics of the activity at the FDI "McDonald's Ukraine LTD" are described; the state and problems of the planning process at FDI "McDonald's Ukraine LTD" are disclosed; the planning system at the enterprise was analyzed; management recommendations were provided regarding the improvement and planning process in the organization; a resource planning and management system was developed for FDI "McDonald's Ukraine LTD".

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of bibliographical sources.

The work is presented on 58 pages, contains 12 tables, 8 figures. The list of bibliographical references includes 31 items.

Keywords: planning methods and approaches, planning system development, planning management, organization.

ЗМІСТ

вступ…………………………………………………………………………..3

Розділ 1 Теоретичні основи планування в організації...…..5

1.1 Сутність системи планування в управлінні організації…………..5

1.2 Класифікація методів і підходів до планування…………………..9

1.3. Процес та структура підготовки до планування в управлінні організації………………………………………………………………………..14

Розділ 2 Аналіз системи планування НА ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».………………………………………………………………19

2.1 Загальна та Організаційна характеристика ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»………………………………………………………………… 19

2.2. Оцінка системи планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»……………………………………………………...……………………24

2.3. SWOT-аналіз процесу планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»…………………………………………………………………………...41

Розділ 3 Рекомендації щодо вдосконалення процесу планування НА ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»………….……….47

3.1 Розробка планування та управління ресурсами на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» ……………………………………………………..…….47

3.2 Вдосконалення процесу планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД………………………………………………………….……….49

3.3 Впровадження рекомендацій в практичну діяльність на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»……………………………………………………..51

ВИСНОВКИ…………………………………………………………….……..54

СПИСОК БІБЛІОГР.АФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ…………………………...….57

ВСТУП

Аналіз та вдосконалення процесу планування є важливим фактором в будь якій організації. Проблема процесу планування має велике значення в сучасних умовах. Процес планування повинен спрямовувати на досягнення чітко визначених цілей організації та ефективне використання ресурсів. Повинні бути чітко визначені цілі, стратегія, ресурси, оцінка ризиків, а також контроль та коригування планів.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення [18].

У менеджменті є основна функція – це планування, тому що вона з'єднує всі управлінські процеси. Без планування неможливо визначити чітку мету, ціль та напрямок діяльності компанії.

В сучасному світі постає проблема процесу планування в організації. Тому в цій роботі розглянемо методи, запропоновані для вдосконалення процесу планування в організації.

Актуальність дослідження: без процесу планування неможливо ефективної роботи, оскільки від планування залежить кінцевий результат компанії.

Метою роботи є визначення особливостей процесу планування, класифікація методів і підходів планування в організації.

Зазначена мета зумовлює необхідність визначення та вирішення таких завдань:

- визначити сутність системи планування;

- сформулювати види та методи підходів планування;

- описати загальну характеристику діяльності на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;

- розкрити стан та проблематику процесу планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;

- надати управлінські рекомендації, щодо вдосконалення процесу планування в організації.

Об‘єктом дослідження є: процес планування в організації.

Предметом дослідження є: управління та вдосконалення процесу планування.

Практична значимість: на прикладі ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД», були виявлені проблеми процесу планування в організації, надані рекомендації, щодо вирішення цих проблем.

Були використані такі методи дослідження в роботі:

* опис;
* порівняння;
* синтез;
* індукція;
* дедукція;
* спостереження;
* статистичний;
* аналіз;
* узагальнення.

Розділ 1 Теоретичні основи планування в організаціі

* 1. Сутність системи планування в управлінні організації.

Планування – це передбачення (визначення) параметрів керованого процесу (або результатів його діяльності) на основі порівняння результатів діяльності об’єкта та його можливостей з інформацією про потреби зовнішнього середовища з урахуванням розвиток самого об'єкта, спрямований на реалізацію поставлених системою цілей [19].

Стратегічне планування — це системний, критичний підхід, який розглядає як бізнес, так і його ширше середовище. У стратегічному плануванні розрізняють чотири основні типи управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація навколишнього середовища, внутрішня координація та стратегічне бачення [17].

- Розподіл ресурсів включає розподіл фондів, управлінських кадрів і технологічного досвіду [17]:

- адаптація до зовнішнього середовища включає усі стратегічні дії, які посилюють відносини організації з навколишнім середовищем. Важливо адаптуватися як до сприятливих зовнішніх умов, так і до шкідливих, важливо вибрати відповідні варіанти, які призведуть до ефективної адаптації стратегії до зовнішніх умов [17];

- внутрішня координація передбачає проведення стратегічної діяльності, яка враховує сильні та слабкі сторони організації з метою досягнення ефективної внутрішньої інтеграції [11];

- стратегічне бачення організації - це систематичний аналіз минулих рішень щодо стратегічних питань. Здатність менеджерів вчитися на власному досвіді дозволяє їм правильно інтерпретувати стратегічний напрямок організації та підвищувати якість управління [17].

Планування можна розглядати з економічної та управлінської точки зору. Економічна – це співвідношення та пропорції виробництва, а управлінська – це дії учасників.

Планування є ключовою функцією менеджменту, оскільки рішення, прийняті в цьому процесі, визначають подальшу стратегію діяльності організації та впливають на реалізацію інших управлінських функцій. Таким чином, суть планування полягає у встановленні цілей та обґрунтуванні шляхів їх досягнення [22].

Планування в рамках менеджменту – це процес, що включає встановлення цілей організації та ухвалення рішень про способи їх досягнення [19].

Ціль - ідеальний образ майбутнього, бажаного результату людської діяльності. Це є безпосереднім спонукальним мотивом діяльності людини [25].

Ціль – це те, що спонукає або мотивує людину щось робити. Ціль – це те, для чого роблять будь яку дію. Ціль – це відправна точка дії, а саме дії процесу планування.

В результаті планування можна отримати таку інформацію, яка допоможе показати в якій ситуації знаходиться та чи інша організація, які є цілі в організації та яким шляхом вони досягаються, на якому етапі є досягнення цілей та інше.

Процес планування в організації складається з наступних етапів [17]:

- визначення цілей діяльності організації (формулювання місії та встановлення цілей);

- створення стратегії діяльності організації (визначення основних напрямків для досягнення поставлених цілей);

- реалізація розробленої стратегії (створення системи планів для втілення стратегії в конкретні дії організації).

На рис 1.1., можемо побачити елементи планування за Р. Акоффом [17]:

Рис 1.1. Елементи планування за Р. Акоффом (складено автором за [17]).

Процес планування в організації складається з наступних етапів [17]:

- визначення цілей діяльності організації (формулювання місії та встановлення цілей);

- розробка стратегії організації (визначення ключових шляхів досягнення поставлених цілей);

- реалізація розробленої стратегії (створення системи планів для втілення стратегії в конкретні дії організації).

Залежно від орієнтації суб'єктів планування Р. Акофф виділяє чотири основні види планування [1]:

- реактивне (орієнтація на минуле);

- інактивне (орієнтація на сьогодення);

- преактивне (орієнтація на майбутнє);

- інтерактивне (орієнтація на взаємодію).

До принципів стратегічного планування відносяться [17]:

- спадковість між стратегічним і поточним планом означає, що поточний план або його частини повинні відображати ключові частини стратегічного плану. Кількість цілей у короткостроковому плані має бути більшою, ніж у стратегічному. Показники бізнес-плану не повинні суперечити показникам, затвердженим у стратегії організації [17];

- соціальна орієнтація передбачає розвиток колективу в соціальному аспекті, враховуючи при цьому технічні, технологічні та економічні питання, а також екологічні, безпекові та ергономічні характеристики виробленої продукції [17];

- ранжування об'єктів планування відповідно до їхньої важливості є важливим для ефективного розподілу наявних ресурсів. Наприклад, якщо конкурентоспроможність продукції, що виробляється, є порівнянною, бажано сконцентрувати ресурси в першу чергу на підвищенні конкурентоспроможності продукції, яка займає найбільшу частку ринку в організації [17];

- відповідність системи управління зовнішнього середовища забезпечується шляхом аналізу динаміки цих параметрів та вивчення їх впливу на планові показники [17];

- варіантність досягається шляхом розробки щонайменше трьох альтернативних способів досягнення однієї й тієї ж мети та вибору оптимального варіанту з найменшими витратами [17];

- збалансованість означає безперервність балансових показників по всій ієрархії, наприклад, функціональна модель організації, модель витрат і баланс між надходженнями і розподілами. У той же час, необхідно передбачити ключові показники або резерв [17];

- економічна доцільність є важливим принципом у процесі планування. Остаточний вибір планових показників має бути зроблений лише після систематичного аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування альтернативних варіантів [17];

- автоматизація систем планування передбачає використання сучасних інформаційних технологій та комп'ютерної техніки для забезпечення кодування інформації на основі класифікації, її повноти та врахування змін на різних етапах життєвого циклу об'єкта планування. Вона також включає швидку обробку, надійне зберігання та передачу даних особам, які приймають рішення [17];

- надання зворотного зв'язку означає, що споживачі мають можливість висловити розробнику свої пропозиції щодо змін (коригувань) [17].

Планування – це те, що допомагає забезпечити правильні дії для досягнення результату; це усунення або зменшення ризиків; це економічне функціонування; це план дій, який має певну послідовність для виконання цілей, щоб забезпечити конкурентну позицію та довгострокові цілі у середовищі.

* 1. Класифікація методів і підходів до планування.

Методи та підходи планування є важливими в процесі планування, так як вони допомагають систематизувати процес так, щоб його можна було легко аналізувати, оцінювати, оптимізувати та контролювати.

Методи планування можуть поділятись за різними критеріями, які ми можемо побачити на рис 1.2. [9].

Розглянемо детальну характеристику методів планування [9]:

- кількісний. Передбачає прогнозування та моделювання, включаючи різні сценарії, засновані на майбутніх тенденціях;

- якісний. Це експертні оцінки, які визначають напрямок, обраний групою експертів;

- сценарний. Передбачає кілька варіантів розвитку подій залежно від ситуації;

- програмно-цільовий. Передбачає розробку конкретних цілей і планів;

- стратегічний. Стратегії і тактики для досягнення довгострокових цілей;

- тактичний. Розроблені плани короткострокових дій, зазвичай на рік або менше;

- оперативний. Щоденні плани та цілі, спрямовані на вирішення дуже короткострокових завдань (до одного дня);

- бюджетні. Ефективний розподіл бюджету між різними підрозділами організації; визначення витратних та менш витратних ресурсів;

- SMART-цілі. Це метод формулювання цілей, що включає конкретність (Specific), вимірюваність (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Relevant) та обмеженість у часі (Time-bound).

Конкретність - ціль має бути чітко сформульована, щоб уникнути двозначностей. До прикладу, збільшити прибуток на 20%, зменшити витрати на 15%.

Вимірюваність – ціль повинна мати вимірювання та критерій для оцінювання. До прикладу, збільшити асортимент на 2 позиції, обслуговувати на 20 клієнтів в день більше.

Досяжність – ціль повинна бути досяжною. Наприклад, випустити в продаж машину білого кольору. Підприємство повинно мати ресурси для досягнення своїх цілей. Якщо поставити ціль, яку неможливо виконати – то немає сенсу таку ціль ставити.

Релевантна – ціль повинна бути важливою і відповідати пріоритетності. Наприклад, важливість в підписанні договорі з постачальниками.

Обмежена у часі – якщо ціль обмежена у часі, вона швидше за все буде виконана, якщо обмежень у часі немає, то ціль може не виконатись. До прикладу, до 31 грудня 2024 року підвищитись на нову посаду/купити машину/успішно написати диплом.

З вищесказаного поставимо умовну ціль за SMART: здати успішно диплом на 99% до 20.01.2025 року;

- SWOT-аналіз. Це процес виявлення можливостей і ризиків організації, а також її сильних і слабких сторін;

- критичні завдання. Це термінові завдання, які необхідно виконати для покращення процесу планування;

- графік Ганта. Це інструмент, що дозволяє візуалізувати завдання та терміни їх виконання;

- часові критерії. Завдання можуть бути короткостроковими (до 1 року), середньостроковими (від 1 до 5 років) або довгостроковими (від 5 до 10 і більше років);

- гнучкість планування. Планування може бути жорстким або гнучким;

- початкова позиція для розробки плану. Вона може бути ресурсною (від можливостей) або цільовою (з урахуванням потреб);

- принципи визначення планового показника. Вони можуть бути екстраполяційними (на основі досягнутого рівня) або інтерполяційними (від майбутнього кінцевого результату);

- методи розрахунку планового показника. Це можуть бути статистичний, факторний або нормативний методи;

- варіанти планування: одноваріантний або багатоваріантний;

- підходи до планування: традиційний (аналіз минулого та тенденцій), системний (взаємопов'язаність елементів системи, які впливають один на одного), сценарний (кілька можливих варіантів розвитку подій), інноваційний (впровадження нових ідей, нових можливостей та рішень);

- інші аспекти.

Багатогранність методів планування допомагає визначити конкретику у плануванні, а саме, що саме очікується, на який термін поставлена задача, який план розробляється та інше.

Рис 1.2. Методи процесу планування (зроблено автором за [9; 20]).

Розглянемо детальніше підходи планування [3]:

- класичний або традиційний метод: цей метод акцентує увагу на значущості структури та дисципліни в процесі планування. Він ґрунтується на припущенні, що якісне планування здатне зменшити вплив зовнішніх чинників і невизначеності [3].

Переваги: простий у реалізації, а також завдяки минулому досвіду він уникає суттєвих відхилень.

Недоліки: мінімум інноваційності, більше консервативності;

- системний підхід: цей підхід підкреслює, що всі елементи системи взаємозалежні, і зміна одного з них може вплинути на всю систему [3].

Переваги: є систематизованим, усі елементи працюють та є взаємозалежними.

Недоліки: через те, що кожен елемент взаємозалежний, навіть маленька зміна може бути дуже складною в реалізації;

- підхід на випадок непередбачених обставин: цей підхід ґрунтується на ідеї, що неіснує єдиного шляху до успіху, і що плани повинні адаптуватися до мінливих обставин [3].

Переваги: гнучкість у змінах. Підготовка до будь якої зміни.

Недоліки: труднощі у виборі плану, а також використання більше ресурсів;

- стратегічний підхід: цей підхід фокусується на розробці довгострокового плану, який дозволить компанії досягти своїх цілей. Він ґрунтується на ідеї, що ефективне планування вимагає глибокого аналізу галузі та конкурентного середовища [3].

Переваги: глибокий аналіз ринку та середовища.

Недоліки: постійний аналіз ринку;

- адаптивний підхід: цей підхід фокусується на постійній адаптації плану у відповідь на зміни в навколишньому середовищі. Планування є динамічним і дозволяє організації коригувати свої стратегії та дії на основі нових даних і мінливих обставин. Це схоже на планування на випадок надзвичайних ситуацій [3].

Переваги: висока гнучкість, адаптація до змін.

Недоліки: вимагає постійного моніторингу та періодичних змін планів, що може бути ресурс затратним.

Принцип Парето 80% на 20%. Принцип Парето означає, що 20% зусиль створюють 80% результату. Наприклад, 20% споживачів дають 80% прибутку. Це досягнення великих результатів, завдяки маленькім справам [21].

Різноманітність підходів планування несе за собою багато позитивних або негативних наслідків. Головне при виборі підходу планування проаналізувати над чим працює підприємство і тільки після цього обирати найвигіднішу пропозицію. Завдяки такій кількості підходів можна їх змішувати задля ефективного планування. Однак, потрібно дуже прискіпливо підходити до такого вибору, тому що будь яка помилка може коштувати негативній результативності.

* 1. Процес та структура підготовки до планування в управлінні організації.

Системний підхід до формування стратегічних планів включає наступну послідовність дій [17]:

- визначити місію організації та її основні завдання;

- обґрунтувати завдання проміжних етапів, визначивши, які дії повинна здійснити організація для реалізації своєї місії;

- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити сприятливі можливості та загрози, які можуть виникнути;

- проаналізувати наявні стратегії та визначити їх взаємозв'язки на основі зовнішнього аналізу;

- виявити стратегічні проблеми на основі проведеного аналізу;

- розробити нові стратегії або вдосконалити існуючі, а також внести корективи до цілей з урахуванням стратегічних проблем;

- прийняти рішення щодо критичних факторів успіху для досягнення поставлених цілей та реалізації стратегії;

- підготувати робочі плани, плани ресурсів і проекти, які забезпечать виконання стратегії та відповідатимуть вимогам критичних факторів успіху;

- реалізувати плани;

- аналізувати результати та порівнювати їх з планами і поточними показниками.

Процес та структура підготовки до планування має включати такі аспекти (див. табл. 1.1. Структура підготовки до планування)

Таблиця 1.1.

Структура підготовки до планування

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Аналіз поточної ситуації | Внутрішнє середовище |
| Зовнішнє середовище |
| 1. Визначення цілей та завдання | Стратегічні цілі |
| Тактичні цілі |
| 1. Залучення команди | Управлінська команда |
| Виконавча команда |
| 1. Розробка та вибір стратегії | Шляхи |
| Ризики |
| 1. Моніторинг та контроль | Вибір стратегій |
| Розробка планів |
| 1. Документація та комунікація | Оформлення документів |
| Комунікація, щодо подальших планів |
| 1. Реалізація | Впровадження |
| Моніторинг |

Складено автором за [17].

Така підготовка до планування чітко визначає послідовність дій, яка допоможе оптимізувати процес планування. Кожен план є важливим в процесі планування, оскільки без кожного з цих етапів буде складно налагодити процес, який в подальшому принесе результат.

На кожному з етапів можна підкреслити важливі аспекти, а саме [17]:

- аналіз внутрішнього середовища – оцінка сильних і слабких сторін відділів і підрозділів компанії, оцінка використання ресурсів і виявлення нових технологій і процесів;

- аналіз зовнішнього середовища - оцінка конкурентоспроможності організації та аналіз ринкової ситуації;

- постановка стратегічних цілей – розробка цілей на період 5-10 років і більше, аналіз прибутковості та обсягів продажів;

- постановка тактичних цілей - постановка щоденних або щотижневих завдань;

- залучення виконавчої команди - керівників, таких як директори, менеджери, бухгалтери, фахівці та інші професіонали високого рівня;

- залучення виконавчої команди – співробітників з різними спеціалізаціями;

- розробка шляху - генерація ідей та стратегій;

- ідентифікація ризиків – визначення потенційних ризиків та розробка відповідних стратегій;

- вибір стратегії – альтернативні плани дій;

- розробка плану - створення конкретних завдань на основі термінів і пріоритетів;

- документація – формалізація процесу;

- комунікація – ефективне донесення інформації до всіх рівнів, чітка візуалізація результатів, а також розуміння завдань і плану дій;

- впровадження – реалізація планів відповідно до термінів і завдань, використання ресурсів, технологій та процесів;

- моніторинг – контроль за виконанням плану та внесення необхідних корективів.

Маючи стратегічне мислення, можна з легкістю контролювати та притримуватись усього плану дій. Цей процес є критично-важливим, але правильна підготовка зменшить ризики процесу планування.

У результаті правильно організована підготовка планів дозволяє створювати плани, які є реалістичними та досяжними та враховують можливості та загрози на ринку. Крім того, такий вид планування сприяє ефективному використанню ресурсів, кращому зв’язку між різними рівнями управління та підвищенню відповідальності за результати.

Також важливо відстежувати та контролювати процес виконання плану, щоб мати можливість оперативно вносити корективи та підтримувати організацію на шляху до досягнення мети. Системне та гнучке планування забезпечить стійкість організації в мінливих ринкових умовах, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову ефективність.

Одним з важливих складових є також SWOT – аналіз підприємства.

SWOT-аналіз дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах організації, а також використовувати можливості, усуваючи загрози [30].

Нижче показано розшифровку матриці SWOT - аналізу [30].

S (strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів. Наприклад: доступність цін та досвід клієнта [30].

W (weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. Наприклад: замала заробітна плата, недостатність робочої сили [30].

O (opportunities) — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Наприклад: розміщення підприємства [30].

T (threats) — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків. Наприклад: висока конкуренція на ринку [30].

PEST-аналіз — це інструмент, що дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на бренд у даний момент і в перспективі [30].

PEST-аналіз є цінним інструментом для оцінки зростання або спаду ринку. Його основна мета полягає в тому, щоб допомогти керівництву компанії передбачити майбутні зміни в галузі та розробити стратегію для адаптації до них. Цей аналіз сприяє виявленню потенціалу, ризиків та напрямків розвитку бізнесу [29].

- P (Політичне середовище). У цій частині визначається, як поточний політичний клімат допомагає або заважає бізнесу [29].

- Е (економічний). У цій частині аналізуються зовнішні економічні чинники та їхній на бізнес і потреби споживачів [29].

- S (Соціальний). У цьому елементі аналізується соціальна ситуація на обраному ринку і те, як вона формує бажання та потреби споживачів [29].

- T (Технологічний). Цей елемент аналізує нові технологічні можливості та визначає, як вони вплинуть на компанію [29].

Розуміння матриці Ейзенхауера дає чітко визначити які завдання слід делегувати, а які завдання слід запланувати [15].

Матриця Ейзенхауера допомагає управляти часом, вона має 4 сектори терміновості та важливості, табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

4 сектори управління часом за Ейзенхауером

|  |  |
| --- | --- |
| Термінові, важливі | Важливі, не термінові |
| Термінові, не важливі | Не важливі, не термінові |

Складено автором за [15].

Термінові, важливі – це ті завдання, які потрібно зробити якомога швидше. Це завдання з жорсткими термінами. До прикладу, підписати договір на оренду приміщення.

Термінові, не важливі – це завдання, які слід делегувати. Це завдання, які потрібно виконувати негайно, але вони не сильно впливають на загальний результат. Наприклад, замовити канцелярію.

Важливі, не термінові – це завдання, які треба запланувати. Це завдання, які мають на меті більш стратегічне планування. До прикладу, написати дипломну роботу.

Не важливі, не термінові – це завдання, які можна взагалі не виконувати. До прикладу, купити гірлянду для офісу.

Розділ 2 Аналіз системи планування НА ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

2.1 Загальна та організаційна характеристика ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Підприємство з іноземними інвестиціями МакДóнальдз — американська корпорація, до 2010 найбільша у світі мережа закладів швидкого харчування.

В Україні станом на 2024 рік налічується близько 101 закладу швидкого харчування Макдональдз [27; 28].

З них [23; 24]:

* 46 закладів у місті Київ;
* 9 закладів у м. Дніпро;
* 8 в Одесі;
* 7 у Львові;
* 4 в Київській області;
* 3 у Вінниці;
* 2 у Черкасах;
* та по 1 закладу в інших областях та містах України.

Приблизно 16 ресторанів Макдональдз не працюють, через бойові дії, а саме заклади Харкова, Запоріжжя, Суми та Миколаїв [23; 24].

За підсумками 2010 року компанія займає друге місце за кількістю ресторанів у всьому світі після ресторанної мережі «Subway». Входить в список «Fortune Global 500» 2009 року (388-те місце) [4].

Штаб-квартира компанії розташована в м. Чикаго, США [4].

Детальну характеристику ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» можна подивитись у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика / Організація | МакДональдз Юкрейн ЛТД |
| Юридична назва | Підприємство з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» |
| Код ЄДРПОУ | 23744453 |
| Дата заснування | 05.12.1995 |
| Директор | Бадрітдінова Юлія Іванівна |
| Основний вид діяльності | 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Органи управління | Вищий – збори учасників  Виконавчий – генеральний директор |

Складено автором за [12].

В таблиці 2.2. можемо побачити стратегічні задачі та мету організацій ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД», що допоможе розпізнати над чим працює організація та її шляхи (задачі) до виконання цих стратегічних цілей.

Таблиця 2.2.

Стратегічні задачі та мету на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

|  |  |
| --- | --- |
|  | МакДональдз |
| Мета | Створення позитивних вражень.  Для McDonald's важливо створювати позитивні враження у клієнтів за допомогою доброзичливого обслуговування, гостинної атмосфери, приємної обстановки в закладі, приємних бонусів для постійних клієнтів та інновацій, які покращують досвід.  Швидкість і якість обслуговування.  В основі стратегії МакДональдз лежить надання клієнтам швидкого, безпечного та якісного обслуговування. Це досягається завдяки чіткій стандартизації процесів, впровадженню новітніх технологій (наприклад, макдрайв та кіоски самообслуговування) та навчанню персоналу. |

Продовження таблиці 2.2.

|  |  |
| --- | --- |
| Мета | Максимізація прибутку.  Для досягнення цієї мети МакДональдз інвестує в підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, розширення клієнтської бази та розробку маркетингових стратегій. Максимізація прибутку також забезпечується за рахунок інновацій в меню (запускнових продуктів, сезонні акції), розши-рення магазинів та підвищення лояльності клієнтів. |
| Стратегія | Якість їжі і джерела постачання.  Макдональдз прагне використовувати якісну продукцію, яка постачається надійними постачальниками, яка має велике коло логістики.  Збереження екології.  Макдональдз активно працює над зменшенням використання пластику, використовуючи альтернативні або перероблені матеріали.  Підтримка громад.  Проводить різні щорічні благодійні акції.  Робочі місця.  Підтримує суспільство, створюючи робочі місця, надає розвиток по кар’єрній сходинці.  Рівність.  Бореться з дискримінацією, забезпечує робочі місяця для людей з обмеженими можливостями.  Розширення можливостей.  Створює робочі місця для студентів з вільним графіком роботи, інвестує кошти в навчання робітників для підвищення кваліфікації. |
| Задачі | Створити такі умови роботи, щоб люди самі прагнули до максимальної віддачі, на яку вони здатні; бути відповідальним громадянином світу, який вносить реальний внесок і змінює мир до кращого; виробляти напої та продукцію, які задовольняють і, більш того передбачають бажання і потреби людей. |

Складено автором за [12; 20; 27].

Різноманітність у процесі планування та багатогранність стратегій і цілей сприяють покращенню та вдосконаленню планування в організаціях таких аспектів:

* гнучкість. А саме різноманітність процесів і стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах;
* інноваційність. Використання новітніх стратегій та підходів створює нові можливості для розвитку та інновацій і підвищує конкурентоспроможність компанії;
* ресурси. Завдання, які надаються для виконання стратегії дозволяє ефективно розподіляти людські ресурси між різними департаментами та структурами підприємства, що допомагає оптимально використовувати нові можливості;
* прозорість в управлінні. На кожному з етапів управління є прозорість, що допомагає ефективно управляти працівниками та не допускати крадіжок та іншого.

Макдональдз застосовує унікальні стратегії та підходи до планування, що відображає специфіку ринків і ключових пріоритетів (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Ринок, сегментування та позиціювання на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

|  |  |
| --- | --- |
|  | МакДональдз |
| Вибір ринку | Заклад швидкого харчування. |
| Сегментування | Орієнтація на дітей, молодь, сім'ї з дітьми, офісних працівників та студентів |
| Позиціювання | Швидко, якісно, смачно, безпечно за доступною ціною |
| Стан дотримання державних вимог | Законодавчі, нормативні вимоги, санітарні, екологічні |

Складено автором за [12; 20].

Глобалізація на споживчому ринку, високий рівень стандартизації та якості продукту – це те, що створює Макдональдз. Процес планування в МакДональдз орієнтується на адаптацію смаків та стандартів.

В наступній таблиці 2.4. показується впровадження технологій, що є важливим аспектом в процесі планування.

Таблиця 2.4.

Нові технології, клієнти та працівники на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

|  |  |
| --- | --- |
|  | МакДональдз |
| IT-технології та нововведення | Термінали самообслуговування, доставка продукції, сайт, соцмережі, McDrive. |
| Штаб працівників | Станом на 2023 рік – 10 000 |
| Кількість клієнтів | McDonald’s в Україні відвідали 100 млн разів за 2019 рік.  Щомісяця усі ресторани Макдональдз України обслуговували 7 млн людей та 85 млн клієнтів на рік. |

Складено автором за [12; 20].

Планування, організація, контроль, мотивація – це складові функції менеджменту, які повинні використовуватись у будь якій організації. Без цих функцій буде складно створити процес планування, тому в таблиці 2.5. показані ці аспекти менеджменту на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Таблиця 2.5.

Функції менеджменту ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

|  |  |
| --- | --- |
|  | МакДональдз |
| Функції менеджменту (планування, організація, контроль) | Планування: набір дій та рішень, які приведуть до поставленої цілі.  Організація: ієрархія, делегування повноважень, поділення на підрозділи.  Контроль: установка стандартів роботи та приготування продукції. |
| Види мотивації:  Матеріальні | Бонуси, премії, - 50% знижка на продукцію, подарунки. |
| Види мотивації:  Не матеріальні | Професійний ріст, корпоративні заходи, відпустка, забезпечення комфортного робочого місця, медогляд. |

Складено автором за [12; 20].

Інновації та управління ризиками, стійкість та планування - це критичні елементи сучасного бізнесу, особливо для такого масштабного підприємства як МакДональдз.

2.2. Оцінка системи планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Процес планування є важливим на кожному етапі кожного підприємства або організації. Дотримуючись цих етапів, організація буде чітко розуміти свій план дій та результат до якого вона дійде, буде швидко знаходити проблемні зони та виправляти їх.

Процес планування включає такі етапи (див рис 2.1.)

Рис 2.1. Етапи планування (складено автором за [18]).

Компанія фокусується на різних пріоритетах, тому процес планування має такі етапи, які показані в таблиці 2.6. етапи процесу планування за трьома етапами в МакДональдз.

Планування в МакДональдз має кілька важливих аспектів, див. табл 2.6.

- стратегічні цілі. Компанія формує глобальні цілі, щоб вдосконалювати розвиток її в цілому. Макдональдз виходить на нові ринки та відкриває нові заклади не тільки закордоном, а і в Україні;

Тільки у 2024 році відкрилось близько 6 закладів Макдональдз в Україні, а саме на головних дорожніх терасах [27; 28].

У 2023 році відкрили близько 10 нових ресторанів Макдональдз в Україні [28].

Впровадження нових технологій для швидкого обслуговування клієнтів також є стратегічним планом в Макдональдз.

- тактитчні цілі. Макдональдз оптимізує шляхи поставок продукції, намагається скоротити витрати та вдосконалити процеси приготування їжі, що покращить досвід клієнта;

Маркетинг в Макдональдз на високому рівні, а саме впізнаваність бренду є найбільшою перевагою в світі маркетингу. Використання таких стратегій маркетингу, як логотип – буква М та яскравість кольорів, слогани «Я це люблю» та постійна телевізійна реклама, щодо новинок в закладі, реклама в соціальних мережах, щодо роботи в Макдональдз – це все залучає потенційного споживача прийти та насолодитись смаком та якістю продукції, а найманого працівника залучає не тільки отримати кошти, а й розвинутись по кар'єрній сходинці та бути Топ-менеджером. За принципом Парето можемо проаналізувати, що 20% реклами залучає 80% споживачів.

- операційні цілі. Щоденна робота закладу, контроль запасів, покращення процесів в роботі та інше дозволяє робити маленькі кроки для великого результату. Це схоже на принцип Парето 80% на 20%, а саме в Макдональдз аналізує, яку продукцію більше споживає покупець і тим самим, використовує її для прибутку. Наприклад, більшість покупців купляють в Макдональдз картоплю фрі або чизбургер, тим самим 20% продукції надає 80% продажів;

- фінансові цілі та планування. Макдональдз аналізує та прогнозує, які доходи від продажів мають бути. Компанія вкладає інвестиції не тільки в рекламу та маркетинг, а й інвестує в розвиток своїх робітників.

Таблиця 2.6.

Етапи процесу планування в МакДональдз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Операційне | Стратегічне | Фінансове |
| Ефективне управління запасами, єдині стандарти обслуговування у всих ресторанах, стабільна якість продукції, а саме логістика (постачання продукції). | Франчайзинг, розширення кількості ресторанів, нові страви, адаптація до смаків різних країн, впровадження нових технологій. | Вкладання в нову інфраструктуру та маркетинг (впізнаваність бренду по всьому світу). |

Складено автором за [5].

При плануванні нового ресторану Макдональдз також важливу частину відіграє екологічність та якість продукції. В таких випадках Макдональдз користується правилами HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – аналіз небезпечних зон та критичних контрольних точок [8].

Макдональдз дбає про відвідувачів та про їх безпеку завдяки перевірці продукції на її якість та безпеку.

Макдональдз забезпечує такі складові для клієнтів, як рукомийники, антибактеріальне мило, сушарки для рук. Додатково забезпечує для чистоти в залі та гігієни на кухні: засоби індивідуального захисту, хімія для прибирання, великий та маленький дрібний інвентар та інвентар для прибирання усього закладу (кухні, залу, санвузлів, тераси).

В Макдональдз кожний крок є важливим, який забезпечує безперервну роботу закладу.

Через Повномасштабне вторгнення дуже складно аналізувати доходи та кількість відвідувачів. Компанія піклується про своїх працівників, тому надає безпечне місце під час повітряних тривог, тим ризикує втратити потенційних клієнтів, що в майбутньому може зменшити доходи компанії.

В кожній організації повинен бути персонал, який буде досягати певних цілей компанії. Плинність кадрів в Макдональдз є високою, що надає ризик того, що не буде працівників або менша кіількість працівників зможе обслуговувати меншу кількість відвідувачів, що в майбутньому може призвести до банкрутства компанії. Тому утримання працівників є також важливим в етапах планування. Макдональдз утримує робітників надаючи мотивацію, а саме преміальними, оплачувані відрядження, подарунки на новий рік та на ювілей роботи в компанії, вивчення англійської мови та інше.

Під час Повномасштабного Вторгнення в Україну Макдональдз піклується про своїх робітників надаючи психологічну підтримку, підтримуючи цінності компанії, надаючи безпечне сховище під час повітряних тривог, тим самим стійко тримає персонал та зменшує плинність кадрів.

В плануванні персоналу діють такі цінності компанії, як: служіння, рівність, громада, доброчесність, родина [12; 16].

Служіння – клієнти для Макдональдз на першому місці. Нові вподобання, смаки, відгуки – це досвід клієнта, який допомагає розвивати Макдональдз та надавати нові перспективи у створенні нової продукції [12].

Рівність – неважливо на стать, гендер, на цінності людини, релігію, вагу, вік, чи є обмежені можливості у людини та інше – МакДональдз піклується про всих і надає робочі місця незважаючи на всі ці аспекти [12].

Громада – компанія піклується про екологію. Вже у кінці 2024 року Макдональдз перейшов на паперові трубочки, щоб скоротити відходи від пластику [13]. Це показує, що Макдональдз робить великі кроки задля збереження нашої планети.

Доброчесність – компанія використовує якісну сировину та продукцію, що утримує споживача [12].

Родина – Макдональдз зростає завдяки своїй команді. Надає працівникам нові знання, втілює нові ідеї завдяки своїм працівникам. Компанія інвестує в розвиток своїх працівників, адже вважає, що тільки разом можна покращити Макдональдз [12].

Цінності в Макдональдз допомагають створювати нові моменти для покращення, тим самим завойовує довіру у споживача та потенційного працівника.

Макдональдз має дуже цікаву та багатогранну кар’єрну сходинку, що також впливає на планування в компанії, на рис.2.2.

Рис 2.2. Кар’єрна сходинка в Макдональдз (зроблено автором за [14]).

Макдональдз гарний роботодавець, в якому є кар’єрна сходинка і не важливо, чи є в тебе освіта, головне, щоб в тебе була мотивація в навчанні та лідерські якості.

Проаналізуємо структуру кар’єрної сходинці в Макдональдз.

Працівник закладу може стати на наступну кар’єрну сходинку: інструктор з навчання, касир, працівник з обслуговування обладнання або експертом з гостинності.

Інструктор з навчання – це людина, яка також виконує звичайні процес, як і працівник закладу, але додатково вона навчає нових та старих робітників певним процесам компанії, надає нові знання та навички.

Касир – це людина, яка також виконує звичайні процес, як і працівник закладу, але ще в її обов’язках є рахування сейфу, видача готівки на касу та інше.

Працівник з обслуговування – миє все обладнання та інвентар. Готує ресторан до роботи.

Експерт з гостинності – працівник, який залишається в зоні з клієнтами та надає допомогу. Він підпорядковується директору ресторану.

У касира є наступне підпорядкування – це адміністративний помічник. Це людина, яка займається лікарняними, відпустками та іншими адміністративними справами. Він підпорядковується лідеру зміни.

Інструктор з навчання підпорядковується лідеру зміни (менеджеру).

Лідер зміни виконує такі завдання, як мотивація, комунікація, планування, організація та контроль. Він підпорядковується керівнику відділу.

Керівник з досвіду клієнтів – це менеджер середньої ланки, який націлений на клієнтський досвід.

Керівник з досвіду працівників – це менеджер середньої ланки, який націлений на досвід працівника та його розвиток в компанії.

Керівник з виробництва – це менеджер середньої ланки, який націлений на правильне обслуговування виробничих процесів та виробництва в цілому. Керівники усіх відділів підпорядковуються директору ресторану.

Бачимо, що забезпечення професійного зростання впливає на стратегію компанії, а саме на мотивацію робітників. Така стратегія є гарним прикладом для інших компаній.

Підприємство орієнтується на комплексний підхід до планування та активно використовує різні інновації та має такі стратегії, що дозволяють ефективно управляти, планувати та досягати результату у своїх закладах.

Проаналізуємо економічно-бухгалтерську звітність за 2019, 2020, 2022, 2023 роки підприємства «МакДональдз», див. табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Економічно-бухгалтерська звітність компанії за 2019, 2020, 2022 та 2023 роки на ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2019, тис. грн | 2020, тис. грн | %  Відхилення | 2022, тис. грн | 2023, тис. грн | %  Відхилення |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7 757 479 | 7 872 017 | 1.45% | 3 262 791 | 12 946 955 | 74.86% |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 3 417 020 | 3 473 389 | 1.62% | 1 599 708 | 5 838 987 | 72.59% |
| Адміністративні витрати | 385 205 | 387 427 | 0.57% | 539 029 | 627 683 | 14.02% |
| Витрати на збут | 2 802 880 | 3 141 035 | 10.78% | 3 057 182 | 5 239 121 | 41.66% |
| Інші операційні витрати | 1 290 474 | 68 548 | -94,68% | 242 948 | 60 933 | -74,91% |
| Матеріальні затрати | 3 863 994 | 3 987 305 | 2.87% | 86 807 | 310 263 | 72.02% |
| Витрати на оплату праці | 1 056 363 | 1 373 468 | 22.98% | 1 959 825 | 2 229 926 | 12.02% |
| Амортизація | 178 527 | 231 024 | 22.81% | 471 385 | 483 579 | 2.49% |
| Чистий фінансовий прибуток | 959 434 | 714 904 | -34.21% | 1 011 386 | 1 291 628 | 21.69% |
| Операційні витрати разом | 6 672 402 | 6 972 218 | 4.31% | 3 243 083 | 5 927 736 | 45.28% |

Складено автором за [6; 7; 8; 23; 24].

Порахуємо відхилення у відсотках, на скільки у 2020 року % більше, ніж 2019 року.

100% - ( = % [10; 26].

Чистий дохід Макдональдз у %:

100% - ( = 1.45%

Собівартість реалізованої продукції Макдональдз у %:

100% - ( = 1.62%

Адміністративні витрати Макдональдз у %:

100%-(= 0.57%

Витрати на збут Макдональдз у %:

100% - ( = 10.78%

Інші операційні витрати Макдональдз у %:

100% - ( = -94,68%

Матеріальні затрати Макдональдз у %:

100% - ( = 2.87%

Витрати на оплату праці Макдональдз у %:

100% - ( = 22.98%

Амортизація Макдональдз у %:

100% - ( = 22.81%

Чистий фінансовий прибуток Макдональдз у %:

100% - ( = -34.21%

Операційні витрати разом Макдональдз у %:

100% - ( = 4.31%

У 2019-2020 роках були такі зовнішні фактори, як Covid-19, які вплинули на доходи підприємства. Незважаючи на те, що Макдональдз був деякий час зачинений, а потім працював тільки на доставку їжі, бачимо, що є приріст доходів, незважаючи на зовнішні умови. Таке може трапитись через те, що МакДональдз швидко адаптується до умов, а саме впровадження доставки їжі, макдрайву та інше, що вплинуло на попит продукції, а також підвищення цін на продукцію.

Перейдемо до аналізу економічно-бухгалтерського звіту за 2022 та 2023 роки підприємства «МакДональдз», див. табл. 2.7.

Порахуємо відхилення у відсотках 2022 року від 2023 року.

Чистий дохід Макдональдз у %:

100% - ( = 74.86%

Собівартість реалізованої продукції Макдональдз у %:

100% - ( = 72.59%

Адміністративні витрати Макдональдз у %:

100% - ( = 14.02%

Витрати на збут Макдональдз у %:

100% - ( = 41.66%

Інші операційні витрати Макдональдз у %:

100% - ( = -74,93%

Матеріальні затрати Макдональдз у %:

100% - ( = 72.02%

Витрати на оплату праці Макдональдз у %:

100% - ( = 12.02%

Амортизація Макдональдз у %:

100% - ( = 2.49%

Чистий фінансовий прибуток Макдональдз у %:

100% - ( = 21.69%

Операційні витрати разом Макдональдз у %:

100% - ( = 45.28%

У 2022-2023 роках були такі зовнішні фактори, як Повномасштабне Вторгнення в Україну, яке вплинуло на доходи підприємства. Незважаючи на те, що Макдональдз був деякий час зачинений, і відновився аж у кінці 2022 року, бачимо, що є приріст доходів, незважаючи на зовнішні умови.

Підвищення доходів трапилось через значний попит в Макдональдз після поступового відриття.

Було розглянуто фінансові показники в Макдональдз за 2019, 2020, 2022, 2023 роки, для того, щоб порівняти на скільки вони збільшились або зменшились. Було обрано саме ці роки, тому що була загроза бізнесу через зовнішнє середовище та політичну нестабільність, а саме Covid-19 та Пономасштабне Вторгнення в Україну.

Розглянемо динаміку чистого доходу компанії Макдональдз за 2019, 2020, 2022, 2023 роки, рис.2.3.

Рис. 2.3. Динаміка відхилень чистого доходу 2019, 2020, 2022, 2023 років (складено автором за [6; 7; 8; 23; 24]).

Бачимо, що у 2022 році було зниження чистого доходу, через вплив війни, а саме була інфляція в країні. Було закриття ресторанів на територоіях, де є бойові дії та тимчасове закриття інших ресторанів України, що вплинуло на чистий дохід компанії. Також було порушення логістики, перебої в транспортній структурі, економічна криза. Для відновлення ресторанів було потрібно витрачати значні кошти на ремонт, миття ресторанів. Також, протягом тимчасового закриття Макдональдз була виплачена часткова заробітна плата працівникам для їх утримання.

Наприкінці 2022 та початку 2023 років МакДональдз почав відновлювати роботу тимчасово зачинених ресторанів, бачимо значний приріст доходу.

Розглянемо витрати підприємства за 2019, 2020, 2022 та 2023 роки, рис 2.4.

Рис. 2.4. Динаміка витрат підприємства 2019, 2020, 2022, 2023 років (складено автором за [6; 7; 8; 23; 24]).

Витрати будь-якого підприємства є дуже важливим показником. Вони впливають на чистий прибуток підприємства. Чим більше витрати – тим менше прибутку та навпаки.

Бачимо, що витрати компанії у 2022 році були найменші. Це могло бути через те, що підприємство деякий час було зачинено і не витрачало значних коштів, окрім заробітної плати.

Витрати у 2020 та 2023 роках є високими через вплив Covid-19 та Повномасштабної війни в Україні, а саме, економічна криза, бойові дії на територіях України, зростання інфляції та підвищення цін на сировину, товари, послуги, заробітну плату та зростання цін через порушення логістики та інше.

Внаслідок закриття кордонів, карантинних обмежень та локдаунів у 2019-2020 роках бізнеси втрачали можливість своєчасно отримувати сировину та комплектуючі. Це змушувало їх шукати альтернативних постачальників, які були дорожчими.

Підприємство МакДональдз було змушене підлаштовуватись до нових умов та впроваджувати заходи безпеки, а саме, закупівля масок та антисептиків, оновлення робочих місць відповідно до санітарних норм та організацію роботи для співробітників.

У 2023 році витрати були через Повномасштабну війну в Україні. Була проблема з постачанням сировини (відмова від таких позицій в меню, як сніданки, салати та інше), було зростання ціни на енергопостачання. В окремо стоячих закладах були витрати на генератори та бензин, через те, що були блекаути. Також, для МакДональдз була важлива безпека працівників, тому потрібно було знайти безпечне укриття під час Повітряних тривог та обстрілів.

Крім цього, компанії були змушені додатково фінансувати заходи, пов’язані з підтримкою співробітників, такі як виплата допомоги чи компенсацій, забезпечення безпеки на робочих місцях і адаптація до нових умов. Постійна нестабільність, зростання ризиків та необхідність адаптації до нових реалій значно збільшили фінансове навантаження на бізнес.

Отже, у 2020 та 2023 роках витрати компаній зросли через масштабні зовнішні кризи – пандемію Covid-19 і війну в Україні. Ці фактори вимагали оперативної адаптації, значних фінансових вливань і суттєвого перегляду бізнес-стратегій.

На підприємствах є ключовий показник ефективності бізнесу – це чистий фінансовий прибуток, який показує рентабельність підприємства після відрахування усіх витрат підприємства, податків та інше.

Розглянемо чистий фінансовий прибуток Макдональдз за 2019, 2020, 2022 та 2023 роки, рис 2.5.

Рис. 2.5. Динаміка відхилень чистого фінансового прибутку 2019, 2020, 2022, 2023 років (складено автором за [6; 7; 8; 23; 24]).

Бачимо, що підприємство є рентабельним, що дає змогу будувати стратегічні плани на майбутнє та розширювати свій бізнес.

Фінансовий спад трапився через те, що до Повномасштабного Вторгнення було налічено 209 закладів Макдональдз по Україні, з них діяльність 16-ти закладів було припинено та інші заклади було тимчасово призупинено.

Поступове відкриття ресторанів Макдональдз почалось в кінці 2022 року – це були західні області України. Пізніше було відкриття закладів центральних та південно-східних областей України. Через деякий час було відкрито нові заклади харчування Макдональдз в південно-західних та центральних областях. Через це бачимо значний приріст чистих доходів у 2022-2023 році, порівняно з 2019-2020 роками.

Шляхом аналізу фінансової звітності за період 2019, 2020, 2022, 2023 роки можемо побудувати систему планування, щодо збільшення чистого прибутку за 2025 рік до 1 700 000 тис грн. Для цього побудуємо логічну структуру досягнення стратегічної цілі, таблиця 2.8.

Таблиця 2.8.

Логічна структурна модель, щодо досягнення стратегічної цілі

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегічна ціль | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Середньострокова ціль 1 | | | | | | | | | Середньострокова ціль 2 | | | | | | | | |
| Короткострокова ціль 1 | | | Короткострокова ціль 2 | | | Короткострокова ціль 3 | | | Короткострокова ціль 1 | | | Короткострокова ціль 2 | | | Короткострокова ціль 3 | | |
| Завдання 1 | Завдання 2 | Завдання 3 | Завдання 1 | Завдання 2 | Завдання 3 | Завдання 1 | Завдання 2 | Завдання 3 | Завдання 1 | Завдання 2 | Завдання 3 | Завдання 1 | Завдання 2 | Завдання 3 | Завдання 1 | Завдання 2 | Завдання 3 |

Складено автором за [2].

Для цього маємо таку логічну модель:

* для того, щоб зробити 1 700 000 тис грн за 1 рік, потрібно за півроку отримати 850 000 тис грн, за квартал 430 000 тис грн, за місяць 142 000 тис грн, за 1 день 4 658 тис грн (з урахуванням потенційних відхилень та коливань витрат), що на 1097 тис грн (округлимо для легкого розрахунку до 1100 тис грн) більше за 1 день порівняно з 2023 роком;

У 2023 році чистий фінансовий прибуток становив 1 291 628 тис. грн, щоб його збільшити до 2025 року до 1 700 000 тис грн, потрібно:

* порахувати приріст;

1 700 000 – 1 291 628 = 408 372 (тис. грн) – на стільки треба збільшити прибуток – приблизно на 32% від чистого фінансового прибутку 2023 року;

* збільшення доходу на 32%;

1 296 955 + 32% = 1 711 980 (тис. грн) – планований дохід на 2025 рік.

* зменшення витрат на 30%.

Витрати за 2023 рік становив 5 927 736 – 30% = 1 778 319 (тис. грн) – на стільки зменшити витрати на рік.

Зменшення витрат можливе завдяки переходу на альтернативні джерела та товари, а також зменшення витрат на папір, відмова від пластику та перехід на багаторазовий інвентар.

Продемонструємо стратегічний план дій, щодо досягнення нашої цілі збільшення прибутку в організації шляхом структуризації процесів на середньострокові та короткострокові цілі та завдання.

Маючи стратегічну ціль збільшення прибутку до 1 700 000 тис грн розробимо такі середньострокові цілі:

* збільшення обсягів продажу (доходу);
* оптимізація виробничих та операційних витрат.

Для збільшення обсягів продажу маємо такі короткострокові цілі:

* розширення асортименту меню та його альтернативної складової, щодо здорового харчування;
* збільшення середнього чеку;
* залучення нових клієнтів.

Із вище зазначених короткострокових цілей маємо такі завдання:

* дослідити ринок здорових альтернатив у закладах швидкого харчування;
* розробити нові бургери та снеки з нових продуктів, наприклад, морковні палички, яблучні слайси, салати, замість картоплі фрі до меню, розробити нові сирні позиції та введення морського меню, а саме, креветки та мідії;
* впровадження новинок в акційні та сезонні пропозиції, задля популяризації, щоб познайомити споживачів з новою продукцією;
* розробити смм-компанію, яка буде залучати нових та постійних споживачів спробувати нову пропозицію;
* впровадити заохочувальну систему через додаток МакДональдз, де буде показано скільки разів споживач купив акційну продукцію, що буде давати бонус для наступного замовлення, наприклад, безкоштовна кава або десерт;
* розробити колаборацію з відомим брендом, яка ибуде стимулювати продажі, наприклад, іграшки Крокс, Маріо карт та інші;
* розробити опції до меню із четвертою позицією, наприклад, снеки;
* запровадити індивідуальні, обмежені за часом акційні пропозиції у додатку МакДональдз;
* працювати над підказками, щодо збільшення чеку, де працівник буде пропонувати додати до бургеру або меню кастомізацію, що є дешевше, ніж купляти окремо, що буде спонукати покупців брати більше, але вигідніше.

Для оптимізації виробничих та операційних процесів маємо такі короткострокові цілі:

* пошук альтернативних постачальників за зменшенням ціни, але збереження високої якості продукції;
* покращення роботи ресторану через оптимізацію процесів;
* скорочення витрат через продуктивні зміни в обліку використаних продукцій.

Із вище зазначених короткострокових цілей маємо такі завдання:

* провести конкурс на закупку продукції через систему «Прозоро», де постачальники пропонують свою ціну за певну якість продукції;
* залучити постачальників з найкращою пропозицією;
* оптимізувати логістичні маршрути, які не будуть перетинатись з небезпечними зонами, які пов’язані з військовою дією;
* пришвидшити процес приймання замовлення у клієнта та скорочення витрат на заробітну плату на додаткову робочу силу, шляхом інформування гостей, щодо можливості замовлення на кіоску самообслуговування;
* оптимізація плинності кадрів та робочих годин на змінах згідно з планованою кількостю гостей;
* використовувати альтернативну техніку, яка зменшує витрати на електроенергію та створити план скорочення електроенергії в часи меншого попиту;
* автоматизувати систему обліку запасів, завдяки IT – технологіям, а саме, впровадження програми обліку продукції у ресторані;
* впровадження мотиваційних програм для робітників, згідно із цінностями описані в цьому підрозділі, що буде спонукати до ефективної роботи та використання процесів для зменшення витрат;
* розробити систему обміну продукцією з іншими ресторанами МакДональдз, з урахування строком придатності, що дозволить використовувати якісну продукцію з меншими витратами на списання.

2.3. SWOT-аналіз процесу планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

SWOT – аналіз компанії допомагає визначити стратегію, ставить орієнтир на можливості, допомагає визначати ризики та слабкі сторони, що допоможе адаптуватись до змін завдяки своїм можливостям та сильним сторонам.

Компанія МакДональдз – це світовий лідер в галузі швидкого харчування, тому є важливим виявити її сильні та слабкі сторони, її можливості та ризики, див. табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

SWOT – аналіз компанії «МакДональдз»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторона |
| - Якісний та впізнаваний бренд;  - доступні та якісні продукти харчування;  - інноваційність;  - гарна логістика;  - підтримка філій;  - потужна система навчання, розвиток;  - пересічні працівники;  - система винагород;  - великий асортимент продукції;  - швидке обслуговування;  - унікальні рецепти та різноманітне меню;  - система доставки, макдрайву, мобільні додатки;  - екологічні ініціативи;  - благодійні ініціативи;  - потужна маркетингова стратегія. | - Нездорове та калорійне харчування;  - фізичне виснаження для працівників;  - конкурентна заробітна плата;  - відсутність вегетаріанського меню;  - великі черги в години великого попиту;  - високі витрати на маркетинг;  - залежність від постачальників;  - витрати на утримання мережі ресторанів. |
| Можливості | Ризики |
| - Цифрові технології;  - партнерство та постачання;  - глобальна присутність;  - розширення асортименту здорового харчування;  - зростання популярності доставки;  - розширення ринку;  - колаборація з іншими брендами. | - Конкуренція;  - економічний спад;  - політична нестабільність;  - захоплення більшої території України – її ворогами;  - закриття ресторанів через Повномасштабне Вторгнення;  - плинність кадрів;  - підвищення цін на сировину;  - зміни в споживчих смаках;  - підвищення цін на продукцію;  - невдачі у впровадженні нових продуктів;  - проблеми з якістю обслуговування, негативні відгуки та скандали. |

Складено автором за [31].

Сильні сторони Макдональдз це якісний та впізнаваний бренд, доступні та якісні продукти харчування, інноваційність, гарна логістика, підтримка філій, потужна система навчання, розвиток пересічні працівники, система винагород, великий асортимент продукції, швидке обслуговування, унікальні рецепти та різноманітне меню, система доставки, макдрайву, мобільні додатки, екологічні ініціативи, благодійні ініціативи, потужна маркетингова стратегія.

Завдяки фірмовому логотипу та стабільній рекламі, заклад асоціюється з якісною продукцією, швидким обслуговуванням, з компанією, яка є гарним роботодавцем.

Завдяки єдиним стандартом приготування продукції та однаковим смаковим рецепторам, компанія зміцнює довіру споживача.

Система винагород та соціальної підтримки дозволяє зменшити плинність кадрів, що позитивно впливає на мотивацію робітників, на загальну задоволеність та згуртованість колективу.

Завдяки доступності в розташуванні, доступності цін, великому асортименту Макдональдз постійно має клієнтів.

Гарна логістика - запорука ефективному постачанні товарів.

Завдяки екологічності та глобальності, компанія підтримує відновлення ресурсів та скорочення пластику у світі.

Щодо слабких сторін в Макдональдз, а це нездорове харчування та для потенційного працівника – це постійна робота на ногах, а також конкурентна заробітна плата, високі витрати на маркетинг, залежність від постачальників та інше.

Нездорове харчування – це жирна, висококалорійна їжа, яка при великій кількості може викликати ожиріння, що може відштовхнути споживача. Наразі, наше покоління за здорове харчування, тому це може бути проблемою для Макдональдз.

Фізичне виснаження в роботі, а саме робота на ногах, яка дуже втомлює, тому одна з причин плинності кадрів саме через цей факт.

Конкурентна заробітна плата може по впливати на плинність кадрів, які шукають більшу заробітну плату.

Залежність від постачальників може призвести до збільшення витрат та на якість продукції ( у випадку, якщо постачальники будуть збільшувати ціну на продукцію або виготовлювати не якісний товар).

Витрати на мережі ресторанів, які є не рентабельними можуть призвести до великих витрат, що може призвести до банкрутства.

Можливості в Макдональдз такі як, глобалізація, цифрові технології та партнерство є важливими, оскільки це розширить ще більше закладів МакДональдз по усьому світі та допоможе стійко триматись.

Впровадження цифрових технологій призведе до інноваційності та до пришвидшення операційних робіт. Цифрові технології можуть допомогти у розрахунках витрат та збільшення доходу ресторану, збільшити кількість обслуговуваних гостей та скорочення витрат на персонал. До прикладу, кіоски самообслуговування допомагають обслуговувати більшу кількість гостей не використовуючи працівників, що дійсно впливає на витрати заробітної плати.

Партнерство в Макдональдз є також важливим аспектом, до прикладу, партнерство або колаборація з іншим брендом допоможе збільшити потік клієнтів.

Глобальна присутність МакДональдз робить його популярним у всьому світі, що збільшує його впізнаваність.

Розширення асортименту здорового харчування допоможе знайти нового споживача та бути в тренді здорового харчування.

Зростання популярності доставки допоможе не виходячи з дому замовляти найулюбленіші позиції, тим самим збільшує дохід ресторанів.

Ризики в компанії такі як, конкуренція, економічний спад та політична нестабільність можуть призвести до серйозних наслідків від фінансових втрат та погіршення репутації до нестабільності та банкрутства.

захоплення більшої території України – її ворогами – є великим ризиком для компанії. Попри те, що потрібно буде закривати ресторани – потрібно буде допомогти своїм робітникам фінансово, щоб це не вплинуло на бренд компанії.

Закриття ресторанів через Повномасштабне Вторгнення – це фінансовий ризик, який охоплює меншу кількість територій для обслуговування гостей, тим самим зменшує прибуток та кількість споживачів в цілому.

Плинність кадрів є важливим показником ефективності управління персоналом в організації, тому що це прямо впливає на згуртованість персоналу, мотивацію та виконання цілей. Більш досвідчені працівники зазвичай працюють швидше, попри це також є часові витрати та фінансові витрати (уніформа, навчання та інше). Вигідніше тримати вже навченого працівника, ніж навчати нового.

Підвищення цін на сировину впливає на фінансові показники. Через підвищення цін на сировину автоматично збільшується ціна на продукцію, що може вплинути на кількість клієнтів, тим самим зменшити прибуток, тому що не завжди клієнт може заплатити за той самий товар більше грошей.

Зміни в споживчих смаках впливають на споживача. В тренді здорове харчування, а МакДональдз – це швидка їжа, яка є не дуже корисною, тому впровадження нових позицій здорового харчування може позитивно вплинути на споживача.

Невдачі у впровадженні нових продуктів може вплинути на бренд компанії та на витрати. Якщо є продукт, який не подобається більшості споживачам – враження від МакДональдз можуть бути негативними, а витрати на новий продукт можуть бути високими та неокупними.

Проблеми з якістю обслуговування, негативні відгуки та скандали – це все так само впливає на бренд компанії та негативну репутацію, яка зменшить наплив гостей, тим самим зменшить прибутки.

Тому дуже важливо уникати ризиків.

SWOT – аналіз важливо проводити регулярно, через те, що можуть змінюватись зовнішнє та внутрішнє середовища.

Для посилення SWOT – аналізу використовують додатково PEST – аналіз.

Для компанії «МакДональдз».

P. Через нестабільну ситуацію в Україні можуть бути обмежене постачання продукції. Регулювання щодо безпеки іжі, гігієни, санітарних умов.

Також повинна бути безпека працівників та клієнтів.

E. Інфляція призводить до збільшення собівартості продукції, що може погано вплинути на попит, через зміни в доходах споживачів.

S. Зміна уподобань споживачів на більш екологічного (здорового) харчування, що призводить до того, що компанія повинна додавати в меню здорові позиції. Також, «МакДональдз» намагається перейти на екологічні альтернативи та використовує вторинної обробки товари, що сприяє покращенню в екологічному середовищі.

T. МакДональдз впроваджує нові технології, а саме кіоски самообслуговування, доставку, макдрайв, мобільні застосунки, що надає комфорт споживачам в замовленні, пришвидшує обслуговування клієнтів. Використовує зв’язок з клієнтами на сайті, щоб дізнатися вподобання та незадоволеність відвідувачів.

Розділ 3 Рекомендації щодо вдосконалення процесу планування НА ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

3.1 Розробка планування та управління ресурсами на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Щоб процес планування в організації «МакДональдз» був ефективним, потрібно розробити деякі процеси управління ресурсами та управління в цілому підприємства. Зазначимо, що у 2020 році були проблеми із зовнішніми факторами на які вплинути неможливо – це Пандемія Covid-19, а у 2022 році – Повномасштабне вторгнення в Україну та перепади з електропостачанням, через війну.

Через зовнішні фактори процес планування в МакДолнальдз може бути змінений та оптимізований. Можна керуватись такими рекомендаціями:

* оптимізація використання електроенергії;
* план дій по евакуації людей через повітряні тривоги;
* евакуація продукції при довготривалому відключенні електроенергії в ресторані;
* коригування робочих годин на зміні у відповідності з графіками відключення електроенергії та при довготривалих повітряних тривогах;
* зменшення кількості доготованної продукції.

У МакДональдз процес планування більше направлений на клієнта, маркетинг та дотримання стандартів якості продукції. А саме, адаптація до смаків споживача, залучення споживачів такими стандартами, як швидкість та якість продукції. МакДональдз впізнаваний будь де, тому маркетинг має високий рівень. Направленість на клієнта також має високий рівень, а це впровадження нових технологій та умов замовлення продукції.

Макдональдз: впровадження нових позицій у меню, а саме орієнтація на здорову продукцію.

Подальші дії: спілкування зі споживачами, щодо смакових уподобань. Через змін ціни на сировину, запропонуємо такі дії.

По – перше, проаналізувати ринок та споживчі уподобання. Постійний моніторинг ринку. Якщо тенденція йде на здорове харчування, то запропонувати дієтичні пропозиції, наприклад салати, овочі, фрукти. При збільшенні цін на продукцію – запропонувати клієнтам акції, тим самим споживач буде більш лояльно ставитись до зміни ціни.

По – друге, перехід на альтернативні екологічні товари або повний перехід на перероблену сировину, що призведе до зменшення витрат та екологічності.

По – третє, управління запасами та витратами. Аналізувати витрати підприємства якомога частіше. Змінювати рівень готовки продукції залежно від кількості клієнтів. Оптимізувати процеси виробництва так, щоб було задіяно менше ресурсів або перейти на повне використання вторинної переробленої сировини, тим самим це призведе до зменшення витрат.

По – четверте, забезпечити постійне та стабільне постачання продукції, а саме заключити договір з провіреними постачальниками, у разі недосконалої логістики, мати запасний варіант постачання. Це призведе до стабільності в постачанні та цінової політики.

По – п’яте, ефективне використання людських ресурсів. Навчання робітників робити правильні процедури та виконання роботи, що може зменшити витрати у виробництві та тримати якісну продукцію. Підвищувати кваліфікацію робітників, надавати тренінги та навчання новим процедурам та знанням. Проводити сертифікацію усих робітників, мотивувати їх та нагороджувати за якісну роботу. Впровадити обмін робітниками на інших підприємствах або закордоном, для нових знань.

По – шосте, використання нових технологій або нових

Притримування такого планування може спростити подальші дії в організації, а також швидко адаптуватись до нових умов та викликів. Ці дії допоможуть вдосконалити процеси планування в організації МакДональдз, що буде наслідком ефективного використання ресурсів, оптимізації нових процесів, буде зниження ризиків та підвищення можливостей, збільшення інвестицій. Такі дії гарно вплинуть на мотивацію робітників, на гарну комунікацію без перешкод.

3.2 Вдосконалення процесу планування на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Вдосконалити процеси планування в компанії «МакДональдз» можливо, але це потребує унікальних підходів.

Застосування аналітики, впровадження бюджетування, комунікація, розвиток персоналу, маркетинг, гнучкість та адаптація, аналіз можливостей та ризиків, координація та контроль – це основні підходи для підприємства.

Також, потрібно реагувати на зміни в попиті, оптимізувати запаси та зменшити операційні витрати - це особливо важливо для забезпечення безперебійної роботи, швидкого обслуговування клієнтів та мінімізації втрат.

Залучення нових сегментів аудиторії, використання аналітики даних та сучасних цифрових інструментів дозволить краще зрозуміти потреби клієнтів і створювати кампанії, що максимально відповідають їхнім очікуванням.

Нові формати обслуговування, продукти, технології та ідеї в організації простору можуть стати додатковими конкурентними перевагами.

В компанії МакДональдз можна вдосконалити такі процеси, див рис 3.1.

Рис 3.1. Вдосконалення процесів (складено автором за [17]).

Планування та прогнозування.

В компанії МакДональдз для точного планування та прогнозування попиту можна впровадити штучний інтелект, який зможе чітко визначити скільки гостей прийде прогнозуючи дані минулих днів. Це допоможе зменшити витрати на відходи та продукцію. Потрібно вдосконалити планування екологічних стандартів, скорочення відходів та ефективність виробництва. Повний перехід на перероблену сировину. Вдосконалити аналіз кожного етапу та процесу, щоб мінімізувати витрати. Прогнозування ризиків також важливо підтримувати, щоб компанія не втрачала свої ресурси та доходи. А саме, вдосконалити прогнозування ринків, можливе впровадження штучного інтелекту, щоб він аналізував, що відбувається на ринку, чи є зниження цін, що подобається споживачу та інше.

Маркетинг.

В компанії МакДональдз маркетинг на високому рівні, але можна вдосконалити рекламу, яка буде ближче споживачів, а саме за локальними смаковими вподобанням, а також створення реклами за трендами (кава з корицею по четвергам та інше). Можна впровадити новий контент, який буде направлений не тільки на споживача, а і на потенційного робітника компанії, збільшити маркетинг в соціальних мережах, створити цікаві відео, щодо виробничих процесів; просування бренду через такі сайти, як youtube, Instagram, facebook, tik-tok та інші, що збільшить потенційних споживачів.

Інноваційність.

В компанії МакДональдз можна впровадити систему «збери свій бургер», що дасть змогу клієнту створити бургер за своїм смаком та вподобанням, викресливши з нього продукти, які йому недовподоби. Треба впровадити інноваційні підходи у виробництві, а саме створити нові технології в приготуванні продукції. Треба диджиталізувати програми для управління фінансами, для написання звітів, для зберігання рахунків та платежів, управління постачанням, спілкування з клієнтами та інше.

Вдосконалення процесів.

В компанії МакДональдз можна вдосконалити та автоматизувати систему вегетаріанського меню, які наразі відсутні. Це підвищує здоровий стан людства, зменшує витрати на виготовлення м’ясної продукції.

Узагальнюючи, розвиток і вдосконалення цих напрямків дозволить McDonald's залишатися лідером у сфері швидкого харчування, підвищувати лояльність клієнтів та ефективніше досягати своїх стратегічних цілей.

3.3 Впровадження рекомендацій в практичну діяльність на ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Впровадження рекомендацій у практичну діяльність можлива за таких умов, як:

- чітке розуміння цілей та завдань;

- зовнішні умови – повинні бути сприятливими, задля впровадження бізнес-ідей, щоб вони могли принести прибуток за невеликий термін. Через події, які сталися під час Ковід-19 та Повномасштабного Вторгнення було припинено багато потоків доходу. Зараз компанія максимально намагається допомогти країні, влаштовуючи благодійні заходи, матеріальні збори і вигідні умови праці співробітникам;

- поточний стан підприємства – дані підприємства функціонують та платять податки, роблять великий обсяг виробництва та продажів, що в свою чергу підтримують державу та дають змогу тримати економічний фронт і не просісти йому, бо якщо ці дві компанії закриються, то зросте рівень безробіття, що буде викликати напруження у бюджеті країні, адже з бюджетних коштів платяться заробітна плата державним установам;

- аналіз команди – навчання персоналу, підвищення кваліфікації можливе, якщо є фінансова підтримка, адже кваліфіковані працівники мають більше ідей у вдосконаленні технологічних процесів;

- нові впровадження та технології – підприємства впроваджують нові технології задля покращення продукції та її собівартості зменшуючи витрати на сировину для виробництва одиниці продукції. Ці впровадження надають змогу робити менше виробничих втрат;

- моніторинг, комунікація, координація та контроль – ці взаємопов’язані і спрямовані на досягнення цілей управлінські функції допомагають оптимізувати підприємство;

- маркетинг - підприємства активно вкладають кошти у маркетинг підприємства, що збільшую клієнтську базу та дає змогу розширити бізнес. Маркетинг дозволяє залучати нових клієнтів, утримувати існуючих споживачів і підвищувати впізнаваність бренду;

- оцінка результатів – підприємства роблять звіти для того, щоб виявити свої прибутки та втрати, вартість сировини, робочої години працівників, складання розкладу, вартість постачання, задоволеність клієнтів та партнерів та інше. Все це повинно моніторитись та повинен бути постійний зворотній зв’язок між керівниками відділів, щоб запобігти виникненню критичних точок та покращення результатів.

Зауважимо, що всі завдання для досягнення мети краще розподіляти за матрицею Ейзенхауера на термінові та важливі. Це допоможе ефективно використовувати час і виконувати ті завдання, які потребують більшої уваги.

Такий підхід дозволяє краще структурувати робочий процес, зосереджуючи увагу на виконанні пріоритетних завдань, які матимуть найбільший вплив на кінцевий результат.

Використання цієї матриці сприяє оптимальному розподілу часу та ресурсів. Термінові та важливі справи виконуються негайно, що знижує ризик негативних наслідків від прокрастинації. Важливі, але нетермінові завдання плануються заздалегідь, щоб вони були виконані якісно і без поспіху. Термінові, але менш важливі завдання можна делегувати, що дозволить вам зосередитися на стратегічно важливих аспектах вашої роботи. Завдання, які не є ні важливими, ні терміновими, слід звести до мінімуму або повністю уникати, звільнивши час для більш значущої діяльності.

До прикладу в МакДональдз можна поділити завдання саме таким способом, табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Принцип Ейзенхауера в МакДональдз

|  |  |
| --- | --- |
| Термінові, важливі | Важливі, не термінові |
| Вирішення конфлікту;  закриття скарги;  починка обладнання;  безпека працівників та клієнтів. | Навчання персоналу;  мотивація персоналу;  розробка графіку відпусток та робочих змін. |
| Термінові, не важливі | Не важливі, не термінові |
| Дзвінки з різних приводів;  зміна реклами на касах самообслуговування;  прийняти доставку продукції та товарів. | Обговорення, що не стосується роботи. |

Складено автором за [15].

Постановка завдань за цим принципом є ключовим інструментом для оптимізації роботи та досягнення високих результатів. Це економить багато часу, оскільки дозволяє уникнути дублювання зусиль і зосередитися на найважливіших аспектах заходу. Ефективне делегування обов’язків не тільки сприяє рівномірному розподілу навантаження всередині команди, але й сприяє зміцненню довіри між учасниками, тим самим позитивно впливаючи на динаміку та мотивацію команди.

Крім того, уникнення непотрібних відволікань дозволяє зосередитися на ключових завданнях, мінімізуючи ризик помилок і підвищуючи продуктивність. Завдяки чітко визначеним пріоритетам і розумінню кінцевої мети цей підхід дозволяє не тільки швидше виконувати роботу, але й гарантує її високу якість.

Таким чином, розподіл завдань за таким принципом зекономить час та надасть змогу правильно делегувати завдання не відволікаючись, що посилить продуктивність та матиме фокус на важливих завданнях.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми процесу планування є дуже важливим в організаціях. Процес планування повинен спрямовувати на досягнення чітко визначених цілей організації та ефективне використання ресурсів. Повинні бути чітко визначені цілі, стратегія, ресурси, оцінка ризиків, а також контроль та коригування планів.

Визначення особливостей процесу планування, сутність, класифікація методів і підходів планування, структура підготовки планування, зумовлює необхідність визначення та вирішення таких завдань, як визначення сутності планування, знайти види та методи підходів планування.

Були розглянуті елементи планування та їх принципи, підходи та методи планування. Структура підготовки до планування в управлінні організації має базовий план дій, в якому повинні притримуватись компанії, для того, щоб не допускати критичних ризиків для досягнення стратегічних цілей.

Поєднання результатів SWOT та PEST аналізів дає вам повне розуміння впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність компанії. Це допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати стратегії розвитку та ефективно адаптуватися до змін ринку.

Для аналізу процесу планування в організації було взято ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Було описано загальну характеристику підприємства, а саме, мету, стратегію, процеси планування в організації, мотивація, задачі та інші внутрішні та зовнішні аспекти компанії. ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» - американська корпорація, до 2010 найбільша у світі мережа закладів швидкого харчування. В Україні налічуються близько 100 закладів швидкого харчування.

Була проаналізована система планування на підприємстві, а саме цілі та етапи, кар’єрна сходинка та мотивація робітників, економічно-бухгалтерська звітність компанії за 2019, 2020, 2022 та 2023 роки, а також було розроблено амбітну ціль для компанії на 2025 рік з певними стратегічними, середньостроковими, короткостроковими цілями та завданнями, які потрібно втілювати, щоб досягти певного результату.

У 2019-2020 роках були такі зовнішні фактори, як Covid-19, які вплинули на доходи підприємства. Незважаючи на те, що Макдональдз був деякий час зачинений, а потім працював тільки на доставку їжі, бачимо, що є приріст доходів, незважаючи на зовнішні умови. Таке може трапитись через те, що МакДональдз швидко адаптується до умов, а саме впровадження доставки їжі, макдрайву та інше, що вплинуло на попит продукції, а також підвищення цін на продукцію.

У 2022-2023 роках були такі зовнішні фактори, як Повномасштабне Вторгнення в Україну, яке вплинуло на доходи підприємства. Незважаючи на те, що Макдональдз був деякий час зачинений, і відновився аж у кінці 2022 року, бачимо, що є приріст доходів, незважаючи на зовнішні умови.

Було обрано саме ці роки, тому що була загроза бізнесу через зовнішнє середовище та політичну нестабільність, а саме Covid-19 та Пономасштабне Вторгнення в Україну.

Було визначено SWOT та PEST – аналізи для компанії, для того, щоб побачити нові можливості та зменшити ризики, що допоможе швидше досягнути певних цілей.

Були надані управлінські рекомендації та розробки, щодо процесу планування та управління ресурсами на підприємстві. Застосування аналітики, впровадження бюджетування, комунікація, розвиток персоналу, маркетинг, гнучкість та адаптація, аналіз можливостей та ризиків, координація та контроль – це основні підходи для підприємства.

Розвиток персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію забезпечує підвищення продуктивності та відповідність сучасним вимогам. Зосередження на інноваційних маркетингових стратегіях допоможе залучити нових клієнтів і адаптуватися до змін попиту. Гнучкість і адаптивність дозволяють підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики та використовувати нові можливості.

Систематичний аналіз можливостей і ризиків допомагає визначити перспективні напрямки розвитку та мінімізувати загрози. Належна координація між підрозділами та контроль за виконанням плану дозволяє уникнути помилок та неефективного використання ресурсів. Впровадження цих методів забезпечить підприємствам сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації 1985. – 328 с. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630170900312>
2. [Види цілей, стратегічний менеджмент, підручники для студентів онлайн](Види%20цілей,%20стратегічний%20менеджмент,%20підручники%20для%20студентів%20онлайн) URL: https://stud.com.ua/18640/menedzhment/vidi\_tsiley
3. Визначення та підходи до планування. URL: https://studfile.net/preview/2425562/page:5/
4. Діяльність компанії McDonalds вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s.
5. [Епоха великих відкриттів, як McDonald’s посилює експансію Українa](Епоха%20великих%20відкриттів,%20як%20McDonald’s%20посилює%20експансію%20в%20Україніa) URL:

<https://forbes.ua/company/epokha-velikikh-vidkrittiv-yak-mcdonalds-posilyue-ekspansiyu-v-ukraini-intervyu-z-seo-yulieyu-badritdinovoyu-18052021-1609>

1. Звіт про управління за 2023 рік в Макдональдз. URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2023.pdf>
2. Звіт про управління 2020 року URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/5.1.pdf
3. Звіт про управління 2022 року URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2022.pdf>
4. Класифікація методів планування. URL: https://buklib.net/books/22556/
5. [Калькулятор Порівняння Чисел у Відсотках на Study To Online](https://studyto.online/kalkulyator/kalkulyator-vidsotkiv/na-skilky-vidsotkiv-odne-chyslo-menshe-vid-inshoho-chysla/#:~:text=%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B0%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%). URL:

https://fin-calc.org.ua/ua/calculator/percents/view/

1. Кар'єрна мапа у Макдональдз. URL: <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikiv-26042024-20710>
2. МакДональдз® в Україні. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html
3. “МакДональдз” в Україні переходить на паперові трубочки, щоб скоротити вжиток пластику. URL: https://eba.com.ua/makdonaldz-v-ukrayini-perehodyt-na-paperovi-trubochky-shhob-skorotyty-vzhytok-plastyku/
4. МакДональдз розпочав обслуговувати відвідувачів за столиками - European Business Association. URL: https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/mcdonald-s/
5. [Матриця Ейзенхауера: Пріоритети в управлінні часом і завданнями](https://worksection.com/ua/blog/the-eisenhower-matrix.html#:~:text=%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D1%96%20%28%D0%97%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B8%29%3A%20%D0%97%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%20%). URL:

https://hayat.com.ua/matricya-ejzenxauera-yak-instrument-rozstanovki-prioritetiv/

1. [Підприємство з іноземними інвестиціями макдональдз юкрейн лтд, єдрпоу 23744453](https://zvitnist.com/23744453_PIDPRYYEMSTVO_Z_INOZEMNYMY_INVESTYCIYAMY_MAKDONAL) URL: <https://zvitnist.com/23744453_PIDPRYYEMSTVO_Z_INOZEMNYMY_INVESTYCIYAMY_MAKDONAL>
2. Планування в організації, види планів, стратегічне планування. URL: https://pidru4niki.com/15100827/menedzhment/planuvannya\_organizatsiy
3. Планування як загальна функція менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/75128/menedzhment/planuvannya\_zagalna\_funktsiya\_menedzhmentu
4. Планування: функції, методи та інструменти, інформаційні ресурси. URL:

<https://pva.com.ua/planuvannya-funkcziyi-metody-ta-instrumenty-informaczijni-resursy/>

1. [Поняття, види та принципи формулювання цілей організації.](https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/ponyattya_vidi_printsipi_formulyuvannya_tsiley_organizatsiyi#google_vignette) URL: https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/ponyattya\_vidi\_printsipi\_formulyuvannya\_tsiley\_organizatsiyi#google\_vignette
2. [Принцип Парето](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF\_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE
3. Сутність планування в системі управління. URL: <https://pidru4niki.com/85089/menedzhment/matematichni_metodi_priynyattya_rishen>
4. Фінансова звітність 2023 року URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2023_audited.pdf>
5. Фінансова звітність 2022 року URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2022_audited.pdf>
6. Ціль. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C
7. [Як обчислити відсоткове відхилення 2024](https://uk.lamscience.com/how-calculate-percent-deviation). URL: <https://uk.lamscience.com/how-calculate-percent-deviation>
8. <McDonald's.> URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>
9. [McDonald's анонсує відкриття шести закладів в Україні у 2024 році: де саме](McDonald's%20анонсує%20відкриття%20шести%20закладів%20в%20Україні%20у%202024%20році:%20де%20саме). URL: https://psm7.com/uk/business/mcdonalds-vidkryye-shist-zakladiv-v-ukrayini-u-2024-roczi-de-same.html
10. [PEST-аналіз: яку користь він принесе вашому бізнесу](https://prnews.io/uk/blog/pest-analiz-iaku-koryst-vin-prynese-vashomu-biznesu.html#PEST). URL: https://prnews.io/uk/blog/pest-analiz-iaku-koryst-vin-prynese-vashomu-biznesu.html#PEST
11. [SWOT-аналіз із прикладами](SWOT-аналіз%20із%20прикладами). URL: https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami
12. [SWOT-аналіз McDonald's: заглибимося в аналіз](https://www.mindonmap.com/uk/blog/mcdonalds-swot-analysis/#part1). URL: https://www.mindonmap.com/uk/blog/mcdonalds-swot-analysis/#part1