

**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
спеціальність 073 «Менеджмент»
Васильєв Олег Русланович

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту ЗЕД
Петруня Віра Юріївна

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Васильєв О.Р. Аналіз та вдосконалення процесу планування в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою роботи є обґрунтування та розробка пропозицій щодо вдосконалення процесу управління плануванням у мовній школі "Asia Go" на основі оцінки існуючої системи планування та виявлення її ключових проблем. У роботі проведено аналіз процесу планування в умовах невизначеності, розглянуто теоретичні основи планування, особливості в освітній сфері, а також запропоновано практичні рішення, адаптовані до умов воєнного стану. Запропоновано використання гнучких підходів до планування, зокрема ковзного прогнозування, коротких управлінських циклів та інтеграції управлінських ритмів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота охоплює 81 сторінку, містить 6 рисунків, 23 таблиці та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

Ключові слова: планування, менеджмент, мовна школа, гнучке управління, Asia Go!, ковзне прогнозування.

ABSTRACT

Vasyliiev O.R. Analysis and improvement of the planning process in an organization

Qualification thesis for obtaining the degree of Master in the specialty 073 “Management”. – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of this thesis is to substantiate and develop proposals for improving the planning management process at the language school Asia Go based on an assessment of the existing planning system and the identification of its key problems. The paper analyzes the planning process under conditions of uncertainty, examines the theoretical foundations of planning and its specific features in the educational sector, and proposes practical solutions adapted to the conditions of martial law. The use of flexible planning approaches is proposed, including rolling forecasting, short management cycles, and the integration of management rhythms.

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The thesis comprises 81 pages and includes 6 figures, 23 tables, and 2 appendices. The list of references contains 35 sources.

Keywords: planning, management, language school, agile management, Asia Go!, rolling forecasting

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність процесу планування в організації: основні підходи та класифікація планів.....	8
1.2. Особливості планування в умовах ризику та невизначеності.....	15
1.3. Специфіка менеджменту в освітній сфері.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В МОВНІЙ ШКОЛІ ASIA GO!.....	32
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності мовної школи Asia Go!.....	32
2.2. Оцінка існуючої системи планування в організації.....	37
2.3. Аналіз основних проблем процесів планування в організації.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ МОВНІЙ ШКОЛІ ASIA GO!.....	56
3.1. Обґрунтування впровадження гнучких підходів до процесу планування.....	56
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення процесу планування в організації.....	60
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Планування є ключовою управлінською функцією, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і дій організації в часі та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах воєнного стану в Україні значення планування значно зростає, оскільки середовище діяльності організацій набуває ознак підвищеної невизначеності та ризику: нестабільність платоспроможного попиту, міграційні процеси, кадровий дефіцит, логістичні обмеження, коливання витрат і доходів, а також потреба швидко адаптувати операційну модель до змін без втрати керованості. У таких умовах планування перестає бути переважно «перспективним документом» і трансформується у безперервний процес, що поєднує постановку цілей із постійною перевіркою, коригуванням та накопиченням управлінського досвіду.

Важливим є також те, що під час війни зростає ціна управлінських помилок: надмірно оптимістичні плани, відсутність фінансових обмежувачів і резервів, неузгодженість між підрозділами та запізніла реакція на відхилення можуть призводити до розривів у наданні послуг, втрати клієнтів і погіршення репутації. Тому актуалізуються підходи, що забезпечують «планування в дії»: короткі управлінські цикли, ковзний горизонт, регулярні управлінські ритми та вимірювані показники результативності, які дозволяють швидко переводити інформацію у рішення.

Зазначені виклики особливо відчутні для організацій освітньої сфери. Освітні послуги поєднують високу залежність від якості персоналу (передусім викладачів), сезонність попиту, чутливість до зміни форматів навчання (очно/дистанційно) і значну роль нематеріальних чинників (довіра, рекомендації, задоволеність). Для мовних шкіл ці особливості посилюються конкуренцією в онлайн-сегменті та потребою синхронізувати комерційні рішення (набір, маркетинг) з академічними можливостями (розклад, місткість

викладачів, стандарти якості). Відтак дослідження системи планування та її вдосконалення з урахуванням гнучких підходів є обґрунтованим напрямом, що має практичну цінність для освітніх організацій у воєнний період.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка пропозицій щодо вдосконалення процесу управління плануванням в організації освітньої сфери (мовній школі) на основі оцінки існуючого стану системи планування та аналізу основних проблем її функціонування, із подальшим впровадженням гнучких підходів (ковзного планування та коротких управлінських циклів).

Для досягнення мети вирішуються взаємопов'язані завдання, що відповідають структурі роботи:

- розкрити сутність планування в організації: основні підходи та класифікація планів;
- визначити особливості планування в умовах ризику та невизначеності;
- розглянути специфіку менеджменту в освітній сфері;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність мовної школи Asia Go!;
- оцінити існуючу систему планування в організації;
- охарактеризувати основні проблеми процесів планування в організації;
- обґрунтувати доцільність впровадження гнучких підходів до процесу планування;
- розробити практично орієнтований удосконалений процес планування в організації.

Об'єктом дослідження є система управління мовної школи Asia Go!

Предмет дослідження – управління і вдосконалення процесу планування у мовній школі на засадах гнучких підходів.

У роботі застосовано такі групи методів. По-перше, використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для систематизації підходів до планування та виділення ключових елементів планового процесу; індукція та дедукція – для переходу від окремих проявів проблем до узагальнених причин і висновків; порівняння – для зіставлення альтернативних підходів та сценаріїв; узагальнення – для формування підсумкових висновків і практичних пропозицій.

Застосовано спеціальні аналітичні методики оцінювання системи планування, адаптовані під масштаб невеликої мовної школи та умови війни. Модель зрілості використана для визначення рівня розвитку планування за критеріями формалізації ролей, інтеграції планів, наявності управлінських ритмів, показників та механізмів навчання системи. PDCA-аудит застосовано для перевірки замкненості управлінського циклу (планування–виконання–перевірка–коригування) та локалізації розривів у частинах «перевірка» і «коригування». SMART/ISO-логіка цілей використана для оцінювання якості формулювання цілей і їх зв'язку з ресурсами, термінами та відповідальними. Інтегральний scorecard узгодженості між блоками використано для діагностики стиків «попит–ресурс», «маркетинг–маржа–рух коштів», «продаж–онбординг–утримання» та визначення точок втрат у системі.

У межах організаційно-економічного аналізу застосовано структурно-функціональний аналіз організаційної структури (для визначення ролей, відповідальності та маршрутів прийняття рішень у плануванні), а також сценарний аналіз доходів і витрат, що дозволяє оцінити вплив сезонності та структури продуктів (індивідуальні/групові формати, пакети, додаткові сервіси) на фінансовий результат. Додатково застосовано розрахунок операційних індикаторів (конверсії, відтік першого місяця, показники якості) як основи для регулярного управлінського контролю.

Для розробки вдосконаленого процесу планування використано метод проектування процесів та підхід ковзного планування. Проектування включало визначення модулів процесу (підсумковий розбір циклу, матриця місткості викладачів, ковзний прогноз руху коштів, план циклу, панель показників, стандарт «першого місяця»), встановлення управлінських ритмів і розробку правил прийняття рішень через два обмежувачі – місткість і фінансову рамку. Логічне зіставлення «проблема → елемент процесу → очікуваний ефект» застосовано для перевірки релевантності запропонованих змін.

Інформаційну базу становлять матеріали організації діяльності досліджуваної мовної школи, результати проведеного оцінювання системи планування та аналізу проблем планових процесів, а також узагальнені ринкові орієнтири для формування сценарних розрахунків і прогнозів.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації комплексу методик оцінювання системи планування (модель зрілості, PDCA-аудит, SMART/ISO-логіка цілей, інтегральний scorecard узгодженості) до умов невеликої освітньої організації в період високої невизначеності та в розробці практично орієнтованої моделі гнучкого (ковзного) планування з чіткими ритмами управління та обмежувачами «місткість–фінансова рамка».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонований удосконалений процес планування може бути впроваджений у мовній школі без значних інвестицій у IT-інфраструктуру. Очікувані результати включають: підвищення прогнозованості наборів, зменшення відтоку у перший місяць навчання, кращу узгодженість між навчальним і комерційним блоками, стабілізацію грошового потоку та зростання операційної керованості в умовах ризику й невизначеності.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань та додатків. Робота складається з 81

сторінки, включає 6 рисунків, 23 таблиці, 2 додатки. Список бібліографічних посилань – 35 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність планування в організації: основні підходи та класифікація планів

Планування залишається однією з найфундаментальніших функцій управління, забезпечуючи послідовність та цілеспрямованість діяльності організації. Однак розуміння сутності планування суттєво еволюціонувало протягом останніх десятиліть – від жорстких прогностичних моделей до гнучких адаптивних систем, що враховують невизначеність сучасного бізнес-середовища.

Західні школи менеджменту розробили різноманітні та взаємодоповнюючі визначення планування, що відображають еволюцію управлінської думки від класичних бюрократичних моделей до сучасних систем-орієнтованих підходів.

Класичні визначення базувалися на структурованому контролі та раціональному прийнятті рішень. А. Файоль, засновник адміністративної школи менеджменту, визначав планування як вибір найкращих альтернатив серед інших для виконання різних управлінських операцій з метою досягнення установлених цілей. Це визначення підкреслювало рішучість вибору та орієнтацію на результат [22]. У свою чергу, Г. Кунц і С. О’Доннелл стверджували, що планування полягає у попередньому визначенні того, що робити, як це робити, коли це робити та хто це робить. Їхній підхід наголошує на комплексності планування як процесу, що охоплює всі виміри управління [29].

П. Друкер, чий внесок став значним для теорії менеджменту, визначав планування як безперервний процес систематичного прийняття

підприємницьких рішень з найкращим можливим знанням про їхні майбутні наслідки. Це визначення було революційним тому, що воно наголошувало на динамічності та постійності планування, відходячи від статичного сприйняття плану як готового документа [7].

Основні підходи західних фахівців до сутності поняття планування наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до розуміння сутності планування

Автор	Визначення	Ключовий акцент
А. Файоль	Вибір найкращих альтернатив серед можливих для виконання управлінських операцій з метою досягнення наперед визначених цілей	Оцінювання альтернатив; орієнтація на досягнення цілей
П. Друкер	Безперервний процес систематичного ухвалення поточних підприємницьких рішень із максимально можливим знанням їхніх майбутніх наслідків	Процесність; передбачення майбутнього; системність ухвалення рішень
Г. Кунц та С. О'Доннелл	Попереднє визначення: що робити, як робити, коли робити і хто це робитиме	Наперед задані дії; комплексне охоплення; структурованість
Р. Акофф	Проектування бажаного майбутнього та ефективних способів його досягнення; ідеалізоване перепроєктування із залученням стейкхолдерів	Системне мислення; ідеалізація; партисипативність; інтерактивне планування
Ф. Котлер	Процес, за якого компанії узгоджують свої ресурси зі своїми цілями та можливостями	Узгодження «ресурси–цілі»; розпізнавання можливостей
М. Портер	Усвідомлене визначення майбутнього курсу дій для досягнення бажаного конкурентного результату	Конкурентне позиціонування; стратегічна перевага
Г. Мінцберг	Стратегія як закономірність у потоці рішень; планування – формалізація та «програмування» стратегії	Критичне розмежування стратегії та планування; критика надмірної формалізації

Українська школа менеджменту розвивала власні концептуальні рамки планування, часто синтезуючи західні теорії з вітчизняними управлінськими реаліями.

На думку українських науковців, планування визначається як процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення. Це визначення підкреслює двоїстість планування: одночасно як інтелектуальної (визначення цілей) та практичної діяльності (прийняття рішень).

Вітчизняні дослідники, зокрема ті, хто займається розвитком освітніх систем (Г. Єльнікова, Р. Черновол-Ткаченко), наголошують на концептуальному та локальному аспектах планування. У концептуальному аспекті планування постає як функція управління, що охоплює попередній аналіз, визначення мети, прогнозування та розроблення нових програм. У локальному аспекті планування сприймається як способи ухвалення управлінських рішень, професійно специфічна діяльність менеджера та інструмент досягнення конкретної цілі в конкретній організаційній ситуації [25].

Вагомий внесок в розуміння мотивації та планування зробили вітчизняні вчені, розробляючи теорії потреб, які безпосередньо впливають на формування цілей планування. Таке розуміння підкреслює гуманістичний вимір планування, розглядаючи його не тільки як технічний процес, але й як діяльність, що враховує людські мотивації та потреби [10].

Західний та український підходи до планування мають як спільні ознаки, так і характерні відмінності (додаток А).

Сучасне розуміння планування витісняє жорстке технократичне бачення на користь динамічної системи, орієнтованої на створення вартості. McKinsey Group розробила концепцію «Organize to Value» – систему з 12 взаємозалежних елементів, що включають мету, цінності адженди, структуру, процеси, технологію, поведінку, винагороди, таланти та інші компоненти. При цьому підході планування розглядається не як окремий статичний документ, а

як динамічна система вирівнювання всіх організаційних елементів щодо спільної мети створення вартості [31].

Планування у цьому контексті стає процесом постійного визначення та узгодження того, як організація створює вартість, що передбачає:

- чітке визначення цінностей адженди – як організація створює вартість для всіх зацікавлених сторін (акціонерів, клієнтів, працівників, суспільства);
- динамічний розподіл ресурсів – розподіл ресурсів адаптується до змін у пріоритетах та умовах, а не є жорстким річним процесом;
- системна узгодженість – усі 12 елементів вирівнюються для спільного досягнення цілей вартості;
- постійна адаптація – планування стає циклічним процесом, де регулярні перегляди та корегування замінюють традиційне однорічне планування.

Дослідження 2023–2025 років висвітлюють критичну роль цифрової орієнтації та організаційної спритності у успішному плануванні. Сучасне планування мусить враховувати не просто цифрові технології як засоби, але цифрову орієнтацію як стратегічне мислення, що охоплює цифрове сприйняття (здатність розпізнати тренди та зміни), цифрову операційність (здатність реалізувати цифрові рішення) та цифрову інтеграцію (здатність поєднати різні цифрові ресурси).

Організаційна спритність передбачає здатність організації адекватно, швидко та ефективно відповідати на швидкі та невизначені зміни і тому стає невід’ємною частиною планування. Спритні організації характеризуються здатністю швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; приймати децентралізовані та гнучкі рішення; постійно вчитися та поліпшуватися на основі зворотного зв’язку; управляти невизначеністю через сценарне планування та розробку альтернативних стратегій.

Сценарне планування полягає у розробці кількох можливих майбутніх станів та адаптація планів для функціонування у кожному сценарії, що набуває все більшої популярності у сучасних організаціях як інструмент подолання невизначеності.

Сучасна практика в організаціях демонструє тенденцію до гібридних підходів, що поєднують елементи Waterfall (водоспадного) планування – структурованість, детальне попереднє планування, чітко визначені віхи – з принципами Agile: ітеративність, адаптивність, безперервний зворотний зв'язок.

Гібридне планування застосовує для різних компонентів проекту найбільш адекватний методологічний підхід. Наприклад, Waterfall – для компонентів з чітко визначеними вимогами, норматив нормативного відповідності та стабільним середовищем (інфраструктура, юридичне забезпечення, нормативна документація); Agile – для компонентів з еволюціонуючими вимогами, потребою у постійній взаємодії з клієнтом та динамічним середовищем (розробка продуктів, дизайн, інновації).

Успіх гібридного планування залежить від чіткої ідентифікації (які аспекти плану вимагають структурованого підходу, а які – гнучкості); налагодження комунікації та синхронізації між командами, що працюють у різних режимах; використання інструментів та платформ, здатних інтегрувати обидва підходи; навчання команд розумінню обох методологій та здатності переходити між ними [31].

Сучасний український процесний підхід до управління пропонує переосмислення планування як управління системою взаємопов'язаних процесів. На відміну від традиційного функціонального планування, процесний підхід сфокусований на результатах, які організація повинна досягти, та на послідовності дій, необхідних для отримання цих результатів.

Процесне планування передбачає:

- ідентифікацію процесів, визначення їхніх послідовностей та взаємозв'язків;
- встановлення структури процесу з визначенням входів, виходів, власників та критеріїв оцінювання;
- моніторинг процесів через відслідковування ефективності та результативності;
- вдосконалення процесу на основі аналізу даних та зворотного зв'язку;
- розподіл ресурсів навколо процесів, а не навколо функцій [13].

Сучасний бізнес-дискурс розрізняє планування на оборону (defense) та наступ (offense). Планування на оборону сфокусовано на мінімізації ризиків, дотриманні регуляторних вимог та запобіганню втрат вартості. Планування на наступ спрямоване на створення нових можливостей, вихід на нові ринки, розроблення нових продуктів та моделей бізнесу. Ефективне планування у сучасних умовах передбачає одночасне управління обома вимірами – організація не може просто захищатися від ризиків, але й повинна активно створювати нову вартість.

Планування також все частіше розглядається крізь призму стійкості організації. Стійка організація не просто реагує на кризи, а активно передбачає потенційні виклики, розробляє сценарії для мінливих умов та будує організаційні здатності для адаптації, що передбачає проведення комплексних оцінок ризиків; розробку планів безперервності діяльності; побудову гнучких організаційних структур; культивування навичок адаптивного лідерства у всіх рівнях управління.

Систематичне розуміння видів планів в організації важливе для раціональної організації управлінської діяльності. Класифікація планів здійснюється за кількома критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація організаційних планів

Тип плану	Горизонт планування	Сфера/охоплення	Ключові характеристики	Рівень ухвалення рішень
Стратегічні плани (вищий рівень)	3–5+ років (довгострокові)	Уся організація; зовнішнє середовище	Визначають ключові цілі; стратегія ресурсів; конкурентне позиціонування; орієнтація на місію; загальна рамка/вектор розвитку	Вище керівництво
Тактичні / середньострокові плани (середній рівень)	1–3 роки (середньострокові)	Відділи/підрозділи; конкретні функції	Переводять стратегію в дії; фокус на впровадженні; відпо-відають на питання «як?»; поєднують стратегічний і операційний рівні	Середня ланка управління
Операційні (оперативні) плани (базовий рівень)	Менше 1 року (короткострокові)	Щоденні процеси; конкретні завдання	Дуже деталізовані дії; конкретні процедури; графіки та призначення відповідальних; чітко визначені результати.	Нижча ланка управління; керівники змін/наглядачі
Бізнес-плани (комплексні)	1–5 років	Проект/ініціатива; внутрішній і зовнішній контур	Формалізують бачення; аналіз ринку; фінансові прогнози; дорожня карта впровадження; комунікація зі стейкхолдерами	Топ-менеджмент / керівники проектів
На випадок непередбачуваних обставин (антикризові)	Змінний (готовність)	Мінімізація ризиків; реагування на кризу	Альтернативні дії; сценарії ризиків; резервні процедури; гнучкість; логіка «якщо–то»	Усі рівні (кросфункціонально)
Постійні плани / політики (регламентуючі)	Постійно (безперервно)	Повторювані процеси; організаційні стандарти	Настанови для типових задач; послідовне застосування правил /стандартів	Визначається вищим керівництвом

Таким чином, сутність планування в організації еволюціонувала від жорстких механічних процесів до гнучких адаптивних систем, що активно конструюють майбутнє у контексті невизначеності та змін. Натомість, класифікація планів – стратегічні, тактичні, оперативні, контингентні та постійні – залишається актуальною структурою, однак у сучасному контексті

ці плани інтегруються у динамічну систему, орієнтовану на створення вартості та організаційну гнучкість.

Отже, планування виходить далеко за межі традиційного складання бюджетів та прогнозування – це стратегічна компетенція, що безпосередньо впливає на здатність організації виживати, адаптуватися та розвиватися у швидкозмінному світі.

1.2. Особливості планування в умовах ризику та невизначеності

Планування в традиційному розумінні ґрунтується на припущенні про відносну передбачуваність майбутнього та можливість обґрунтованого прогнозування змін у середовищі організації. Однак, коли організація функціонує в умовах ризику та невизначеності – а особливо в умовах воєнного конфлікту – фундаментальні припущення традиційного планування втрачають актуальність. Україна, перебуваючи у стані війни, стоїть перед феноменом, який економісти називають «істинною невизначеністю» або «невизначеністю за Найтом» – ситуацією, коли неможливо навіть передбачити ймовірності можливих результаті. Цей стан радикально трансформує природу планування, вимагаючи переосмислення базових концепцій та розроблення нових методологічних підходів.

Традиційні методи планування, засновані на детермінованих моделях та прогнозах, виявляються неадекватними перед екстремальною невизначеністю. Тому сучасна теорія управління розробила кілька взаємодоповнюючих підходів, кожен з яких враховує специфічний аспект невизначеності [16].

Підхід «реальних опцій» (Real Options Approach) виходить з визнання того, що у світі невизначеності здатність змінювати стратегію з часом має реальну вартість. На відміну від традиційного аналізу чистої поточної вартості

(NPV), який припускає, що всі стратегічні рішення, прийняті на початку проекту залишаються незмінними, підхід реальних опцій розглядає взаємозв'язок менеджерів з майбуттям як серію послідовних рішень, які можна змінювати в міру отримання нової інформації.

Основна ідея реальних опцій полягає в тому, що, якщо майбутні умови невизначені і вартість зміни стратегії є значною, то гнучкі стратегії та затримка прийняття рішень можуть мати вартість у порівнянні з використанням попередньої лінії дії. Організація може, наприклад, інвестувати в модульну інфраструктуру, яка дозволяє розширення, скорочення або переконфігурацію залежно від розвитку ситуації. Хоча одноразова вартість модульної системи може бути вищою, ніж спеціалізованої системи, оптимізованої для одного сценарію, вартість гнучкості часто виправдовує цю додаткову інвестицію за високої невизначеності [5].

У контексті українських організацій у воєнний час підхід реальних опцій пропонує таку логіку: замість спроб побудувати один найкращий план, організація розробляє структуру рішень, в якій приймаються рішення з низьким вартісним коефіцієнтом (наприклад, розробка сценаріїв, навчання персоналу, встановлення систем моніторингу), що дозволяє відкласти дорогі рішення (наприклад, великі капітальні інвестиції) до моменту, коли буде більш чітко видно розвиток ситуації. Гнучкість у проектуванні систем – здатність швидко змінювати конфігурацію, масштабувати операції вгору або вниз, переключатися між альтернативними постачальниками – стає стратегічним активом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структуровані механізми управління плануванням в умовах невизначеності

Функція організації	Воєнні ризики / невизначеність	Механізм планування	Ключова практика	Результат / вигода
Лідерство та ухвалення рішень	Невизначеність щодо часу/інтенсивності загроз; прогалини в інформації; психологічний стрес	Дерева рішень на основі сценаріїв; центр кризового управління; делеговані повноваження	Розробляти сценарії «кращий/найгірший/мінимально життєздатний»; навчати кризові команди; децентралізувати повноваження ухвалення рішень	Більш швидкі рішення; зменшення ризику «єдиної точки відмови»; психологічна готовність
Управління персоналом (HR)	Втрата персоналу (мобілізація, евакуація); залежність від ключових працівників; розриви компетенцій	Перехресне навчання; резервування/дублювання посад; планування наступництва	Дублювати критичні навички; формувати кадрові резерви; ротація посад; підготовка «резервних» керівників	Безперервність операцій; менша вразливість до кадрових втрат; збереження спроможності
Операції та ланцюги постачання	Порушення логістики; руйнування інфраструктури; невизначеність транспортування	Модульний дизайн; локальні закупівлі; резервування ланцюгів постачання; гнучкі автономні підрозділи	Стандартизовані малі модулі/одиниці; розбудова локальних мереж постачальників; подвійні джерела постачання; забезпечення автономної роботи підрозділів	Стійкість; робота попри збої; швидша адаптація
Фінансове планування	Непередбачуваність грошових потоків; інвестиційна невизначеність; валютна волатильність	Підхід реальних опцій; бюджетування за сценаріями; фінансові резерви	Відкладати великі зобов'язання; підтримувати ліквідність; прогнозувати грошові потоки; резервувати критичні ресурси	Фінансова гнучкість; здатність реагувати на можливості; спроможність до виживання
Комунікації та культура	Психологічний стрес; невизначеність; втрата довіри; «розпад» координації	Прозора комунікація; лідерство з емоційною компетентністю; залучення стейкхолдерів	Регулярні оновлення щодо ситуації; визнавати невизначеність і занепокоєння; залучати команди до планування; демонструвати щирість та автентичність	Підтримка морального стану; організаційна згуртованість; психологічна стійкість; краща підтримка рішень інформацією

Згідно з цим, можна визначити і різні підходи до планування за умов невизначеності, від детермінованих до адаптивних (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Підходи до планування за умов невизначеності

Підхід до планування	Тип невизначеності	Ключові механізми	Припущення щодо майбутнього	Логіка ухвалення рішень	Придатність у воєнний час
Традиційне детерміноване планування	Лише ризик (відомі ймовірності)	Фіксовані плани, один прогноз, аналіз NPV	Передбачуваність на основі минулих трендів	Обрати найкращий варіант зараз і повністю зобов'язатися	Низька – не працює, коли ймовірності невідомі
Підхід реальних опцій	Ризик + найтівська невизначеність	Послідовні рішення; відтермінування; опції розширення/скорочення; оцінка гнучкості	Невизначене, але частково «пізнаване» в процесі	Тримати опції відкритими; вирішувати, коли невизначеність зменшується	Висока – цінує гнучкість і управлінське судження
Сценарне планування	Найтівська невизначеність + «невідомі невідомі»	Кілька правдоподібних майбутніх станів; контингентні (резервні) реакції	Кілька можливих майбутніх; частина – важко уявні	Підготувати стратегії для кожного сценарію	Дуже висока – охоплює множинність можливих майбутніх
Консервативна стратегія	Екстремальна найтівська невизначеність	Гарантування мінімально прийнятного результату за будь-яких умов	Орієнтація на найгірший випадок	Оптимізувати результат у найгіршому сценарії	Дуже висока – забезпечує виживання в найгірших умовах
Адаптивне / динамічне планування	Повний спектр, включно з «невідомими невідомими»	Цикли «моніторинг – адаптація»; тригери; гнучкість	Постійно вчитися й коригувати	Впроваджувати, моніторити, безперервно коригувати	Дуже висока – безперервне навчання й адаптація
Модульний гнучкий дизайн	Висока невизначеність + ризик збоїв/переривань	Стандартизовані модулі; надмірність/резервування; децентралізація; автономна робота	Збої ймовірні, але конкретні наслідки невідомі	Створити здатність швидко переконфігуруватися	Дуже висока – забезпечує швидке реагування та стійкість

Війна як середовище представляє набір невизначеностей, які накладаються на стандартну організаційну невизначеність. Сучасні дослідження організаційної адаптації під час війни виокремлюють певний набір механізмів, які сприяють організаційній стійкості та виживанню.

Так, К. Облой та Р. Воронівська пропонують концептуально важливе розрізнення двох фаз управління в умовах війни, кожна з яких висуває різні вимоги до планування та організаційної структури [33, с. 95].

Перша фаза – «стійкість до загрози» – характеризується раптовістю кризи та необхідністю негайного реагування. В цій фазі організація зосереджена на виживанні, збереженні критичних функцій та мінімізації втрат. Планування у цій фазі, по суті, є планом спротиву – як продовжувати функціонувати за умови, що деякі компоненти системи можуть бути раптово втрачені. На цій фазі традиційні стратегічні плани втрачають релевантність; замість цього необхідні плани дій спротиву, контингентні плани та плани безперервності діяльності.

Друга фаза – «управління непередбачуваністю» – починається тоді, коли гостра криза минула, але невизначеність залишається. На цій фазі організація переходить до більш довгострокового планування в умовах тривалої невизначеності. Питання змінюються з «як вижити завтра?» на «як функціонувати та розвиватися в умовах, що невідомі?». На цій фазі стають актуальними сценарне планування, адаптивні шляхи та реальні опції.

Дослідження організаційного адаптування під час війни визначили концепцію адаптивної організаційної структури, яка істотно відрізняється від традиційної функціональної або матричної структури. Адаптивна структура характеризується кількома ключовими рисами.

Перший рівень становить центр управління кризою, який об'єднує основну команду прийняття рішень. Цей центр наділений повноваженнями для проведення оперативної оцінки загроз, стратегічного планування та координації антикризових дій. Центр управління кризою не замінює традиційний топ-менеджмент, але отримує специфічні повноваження для швидкого реагування на невідкладні проблеми.

Другий рівень представлений гнучкими автономними бізнес-одинацями (ГАБ), які спроектовані таким чином, щоб вони могли продовжувати функціонувати навіть у випадку втрати зв'язку з центральним офісом або втрати самого центрального офісу. Кожна ГАБ містить достатню частину критичних навичок, ресурсів та інформації, щоб функціонувати як відносно самостійна одиниця. Це вимагає певної надмірності та дублювання, але гарантує, що втрата однієї одиниці не паралізує всю організацію [3, с. 305].

Функціонування цих рівнів забезпечується набором адаптивних заходів, які охоплюють ключові сфери діяльності організації:

1) Управління рішеннями базується на сценарному моделюванні з урахуванням найкращого випадку, найгіршого випадку та мінімально життєздатного сценарію. Замість спроби прогнозувати «найвірогідніший» сценарій, організація розробляє плани дій для кожного з трьох сценаріїв.

2) Політика у сфері людських ресурсів включає резервування ключових посад, ротацію персоналу та організацію програм перепідготовки. Критичні функції виконуються кількома людьми, щоб в разі втрати однієї людини (через мобілізацію, евакуацію або інші причини) функція не була втрачена.

3) Проектна організація формується навколо конкретних завдань, з власними менеджерами скрамів та командами, які можуть функціонувати з певною незалежністю. Це забезпечує гнучкість у розподілі ресурсів та прискорює час реагування.

4) Зовнішні функції аутсорсуються, при цьому у центрі знаходиться тільки команда, необхідна для стратегічного контролю та критичних операцій.

Часто недооціненим, але критично важливим аспектом планування в умовах екстремальної невизначеності є вплив психологічних факторів на якість рішень та їх реалізацію.

Дослідження впливу стресу на прийняття рішень показують, що гострий стрес не просто ускладнює процес прийняття рішень; він змінює саму природу прийнятих рішень. Під впливом стресу люди демонструють посилений «рефлекс-ефект» – тенденцію приймати більш ризиковані рішення в доменах втрат, ніж в доменах прибутків. Це означає, що керівники під стресом більш ймовірно приймають рішення, сфокусовані на мінімізації втрат, навіть якщо це означає упущення можливостей для отримання прибутків.

Крім того, дослідження показують, що люди під стресом більш схильні покладатись на автоматизовані, інтуїтивні процеси прийняття рішень, нехтуючи раціональним аналізом. Це пояснюється теорією двопроесного мислення, яке розрізняє «систему 1» (швидке, автоматизоване, емоційне мислення) та «систему 2» (повільне, контрольоване, раціональне мислення). Під стресом люди дедалі більше покладаються на систему 1, яка менш чутлива до деталей, менш гнучка в адаптації до нових умов та більш схильна до упередженості [1].

Для організацій, які планують функціонувати в умовах воєнного стану, це має важливі наслідки. По-перше, слід визнати, що керівники перебуватимуть під значним психологічним тиском, і це вплине на якість їхніх рішень. По-друге, необхідно розробити організаційні механізми, які компенсують цей вплив: системи перевірки рішень, у якій важливі рішення приймаються групою, а не однією людиною; затримання критично важливих рішень до моменту, коли вони можуть бути розглянуті в більш спокійній обстановці; «попереднє планування» – прийняття основних рішень задовго до виникнення кризи, щоб під час самої кризи потрібно було приймати менше нових рішень.

На противагу припущенню про раціональність осіб, що приймають рішення, дослідження емоційної компетенції в кризовому управлінні показують, що вона відіграють важливу роль в успіху організацій під час криз.

Лідери з високою емоційною компетенцією (здатністю розпізнавати, розуміти та управляти емоціями) продемонстрували кращі результати в управлінні командами в кризових умовах.

Емоційна компетенція поєднує кілька компонентів: самосвідомість (розуміння власних емоцій), саморегуляція (контроль над власними емоціональними реакціями), емпатія (розуміння емоцій інших), соціальні навички (здатність керувати взаємозв'язками) та мотивація (мотивованість у досягненні цілей). Лідери, які розвивають ці компетенції, краще справляються з невизначеністю та стресом, а також краще комунікують з командами [21, с. 65].

На практиці це означає, що в умовах воєнного стану організаціям слід шукати лідерів, які не лише володіють технічними навичками та стратегічним мисленням, але й мають розвинену емоційну компетенцію. Крім того, організації повинні інвестувати в розвиток емоційної компетенції у своїх менеджерів та лідерів, тому що під час кризи це стає критичним ресурсом.

Особливу роль відіграє довіра. Команди з високим рівнем довіри краще координуються, менш схильні до нечесної гри та більш гнучкі в адаптації до нових умов. В умовах воєнного часу, коли більш формальні системи контролю часто неефективні (люди розсіяні, інформація неповна, часові обмеження жорсткі), довіра стає основним механізмом координації.

Таким чином, планування в організації під час невизначеності та воєнного стану вимагає радикальної переоцінки базових припущень, на яких ґрунтується традиційне управління. Замість спроб передбачити майбутнє з достатньою точністю для прийняття одиничного оптимального плану, сучасне планування визнає, що майбутнє залишатиметься невизначеним, і будує організаційні системи, які можуть функціонувати та розвиватися навіть за цією невизначеністю. Теоретичні основи такого планування спираються на кілька взаємодоповнюючих понять та методологій.

В сучасних українських реаліях, найбільш ефективні організації демонструють кілька ключових характеристик: вони розробляють адаптивні організаційні структури з центром управління кризою та гнучкими автономними одиницями; розробляють плани, основані на сценаріях, а не на єдиному прогнозі; розпізнають психологічні виклики стресу та невизначеності та розробляють механізми для їх адаптування; децентралізують прийняття рішень, надаючи нижчестоящим одиницям повноваження та інформацію для швидкого реагування; вчаться балансувати між виживанням і розвитком, знаходячи навіть в кризі можливості для зміцнення довгострокової позиції.

Найголовніше, сучасне планування під час екстремальної невизначеності розглядається не як технічна справа прогнозування та бюджетування, а як людська діяльність, пов'язана з судженням, вибором, сміливістю та віддачею. Це вимагає не просто аналітичних навичок, але й творчого мислення, емоційної компетенції, здатності діяти з цілеспрямованістю та впевненістю навіть в умовах невизначеності.

1.3. Специфіка менеджменту в освітній сфері

Освітня сфера, яка традиційно розглядалась як суто некомерційний простір надання суспільних благ, сьогодні трансформується в динамічний ринок освітніх послуг, де конкуренція, якість та інноваційність стають стратегічними детермінантами виживання навчальних закладів. Приватні мовні школи знаходяться на передовій цієї трансформації, адже вони одночасно мають забезпечити якісне навчання іноземних мов, виконуючи соціальну функцію підготовки компетентних комунікаторів у багатомовному світі, та функціонувати як рентабельні підприємства в умовах конкурентного ринку. Ця подвійність завдань – освітня якість з одного боку та комерційна

стійкість з іншого – вимагає принципово нового підходу до менеджменту, ніж класичні моделі управління державними закладами освіти.

Сучасні вимоги до якості освіти, артикульовані як у міжнародних стандартах (CEFR для мовної освіти), так і у новій українській школі, ставлять наголос на розвитку критичного мислення, комунікативної компетентності, творчості та здатності до самовизначення. Одночасно з цим приватні освітні заклади функціонують у контексті цифрової трансформації, де технологічна грамотність, гнучкість операційних моделей та адаптивність до змін стали нормою, а не винятком. Для приватної мовної школи ці вимоги означають, що управління не може зосереджуватися виключно на трансакційних аспектах (розклад занять, розрахунки з викладачами, маркетинг) – воно повинно бути нерозривно пов'язане з якістю педагогічного процесу та розвитком учнів як комунікаторів [8, с. 55].

Хоча приватна мовна школа має комерційну природу та мусить забезпечувати фінансову стійкість, її менеджмент принципово відрізняється від менеджменту традиційних комерційних організацій. Продукт освітньої організації – знання, компетенції та розвиток людини – не є матеріальним і не може бути виробленим в умовах стандартного контролю якості, характерного для промисловості. Результати освіти проявляються часто з затримкою й не завжди можуть бути точно виміряні. Крім того, основні учасники освітнього процесу – вчителі та учні – не є «робочою силою» у традиційному розумінні. Вони є суб'єктами, що мають власну агентність, потреби та цілі.

Це означає, що традиційний підхід до менеджменту, заснований на контролі, стандартизації та максимізації ефективності, виявляється неадекватним для освітніх установ. Замість цього, ефективний менеджмент у освіті мусить бути заснований на розумінні того, що:

- 1) якість освіти невіддільна від якості міжлюдських стосунків та довіри у освітньому співтоваристві;

2) вчителі не можуть бути керовані виключно через формальні наказ і розпорядження;

3) учні мотивовані внутрішніми чинниками та особистісною причетністю до процесу навчання, а не зовнішніми винагородами;

4) інновація й творчість у педагогічному процесі є принципово важливими для досягнення сучасних результатів навчання.

Ці характеристики освітнього менеджменту знаходять відображення у двох типах лідерства, які є найбільш ефективними в освітніх організаціях: трансформаційне та інструктивне лідерство. На відміну від авторитарного чи трансакційного лідерства, заснованого на системі винагород і покарань, обидва ці типи лідерства ставлять людину в центрі своєї уваги та спираються на розуміння мотивації, розвитку та спільної мети.

Концепція трансформаційного лідерства, розвинена Б. Басом, передбачає, що лідер надихає послідовників підвищувати свої амбіції та досягати більш високих цілей шляхом розширення їхніх можливостей та переоцінки їх цінностей. У освітньому контексті трансформаційне лідерство проявляється через чотири ключові компоненти:

- ідеалізований вплив (лідер служить моделлю);
- надихаюча мотивація (артикуляція привабливого видіння майбутнього);
- інтелектуальна стимуляція (заохочення критичного мислення та творчості);
- індивідуалізована опіка (розуміння потреб та розвиток кожної людини).

У приватній мовній школі трансформаційне лідерство керівника (директора чи академічного керівника) має декілька конкретних проявів. По-перше, воно проявляється у здатності керівника сформулювати переконливе видіння того, чим є школа та чому вона має значення. Це видіння не повинно

бути чисто комерційним («максимізувати прибуток»), натомість, воно повинно торкатися глибшого призначення школи, наприклад, «створювати компетентних комунікаторів, які можуть вести діалог в багатомовному світі» або «розвивати впевненість учнів у використанні іноземної мови для досягнення їхніх особистих та професійних цілей». Коли керівник ясно артикулює таке видіння й демонструє через свою поведінку, що він щиро вірить у нього, вчителі та персонал школи почуваються причетними до чогось більшого за повсякденні завдання, й це впливає на якість їхньої роботи.

По-друге, трансформаційне лідерство в освітньому контексті проявляється через надання індивідуалізованої опіки членам команди. На відміну від формалізованого процесу оцінювання, за якого кожному викладачу просто скажуть, чи задовільна його робота, трансформаційний лідер прикладає енергію до розуміння потреб кожного вчителя, його професійних амбіцій, навичок, які він хотів би розвинути, та проблем, з якими він стикається. На цій основі лідер розробляє персоналізовані програми професійного розвитку, надає наставництво та підтримку. Це особливо важливо в приватних школах, де часто значна частина викладацького складу складається з учителів-сумісників або вчителів на контрактній основі, які потребують додаткової мотивації та підтримки, щоб залишатися у школі та інвестувати в якість своєї роботи.

По-третє, трансформаційне лідерство включає інтелектуальну стимуляцію – заохочення вчителів до експериментування з новими методами викладання, відмову від застарілих практик та підтримку інновацій. В приватних мовних школах це може означати, наприклад, підтримку вчителя, який хоче впровадити нові цифрові інструменти, комунікативні методи або проєктне навчання, навіть якщо це спочатку вимагає додаткових ресурсів чи часткової зайнятості.

Трансформаційне лідерство має суттєві позитивні впливи на поведінку і стан вчителів. Вчителі під час роботи з трансформаційним лідером повідомляють про більшу задоволеність роботою, більшу мотивацію, меншу вигорілість та більшу готовність залишатись у школі довше. Це особливо важливо для приватної школи, де висока плинність кадрів викладачів може бути дорогою та деструктивною для якості послуг. Коли вчитель залишає школу, втрачається не лише його індивідуальна компетентність, але й встановлені стосунки з учнями, знання про специфіку груп та історія навчання окремих учнів [17, с. 91].

Якщо трансформаційне лідерство зосереджено на культурі організації, мотивації та розвитку людини, інструктивне лідерство має більш вузьке, але потужне фокусування: якість викладання та результати навчання учнів. Інструктивне лідерство визначається як підхід, за якого керівник зосереджує основну увагу на поліпшенні процесів викладання й навчання та на досягненні учнями вимірюваних результатів навчання.

Ключові практики інструктивного лідерства включають встановлення чітких академічних цілей для школи та груп (наприклад, «90% учнів досягнуть рівня B1 за CEFR протягом річного курсу»), моніторинг прогресу учнів через регулярну оцінку, спостереження за навчальним процесом у класах, надання целеспрямованого зворотного зв'язку вчителям та координацію навчальних програм для забезпечення логічної послідовності та вирівнювання між уроками та очікуваними результатами.

Важливо, що інструктивне лідерство не полягає в детальному контролі або мікроменеджменті. Натомість, воно передбачає встановлення чітких стандартів, розуміння того, як дидактичні рішення впливають на результати, та систематичну розробку вчителів для поліпшення їхньої практики. У приватній мовній школі це може означати, наприклад, аналіз результатів учнів на міжнародних екзаменах (IELTS, Cambridge, Duolingo) та використання цих

результатів для визначення сильних та слабих сторін навчальної програми; організацію обговорень з учителями про те, які педагогічні підходи дають кращий результат.

Як правило, ефект інструктивного лідерства на результати учнів у 3-4 рази сильніший за ефект трансформаційного лідерства. Іншими словами, якщо трансформаційне лідерство поліпшує результати учнів опосередковано, створюючи позитивну культуру, мотивуючи вчителів та дозволяючи їм бути кращими, то інструктивне лідерство впливає на результати напряму, через специфічні, цільові дії щодо якості викладання. Школи з сильним інструктивним лідерством показують 21% поліпшення результатів учнів на стандартизованих тестах порівняно зі школами без такого лідерства [25, с. 61].

Однак, інструктивне лідерство має й свої обмеження. Воно вужче зосереджене на результатах, що може призвести до надмірного акценту на тестуванні та готуванні до іспитів на шкоду глибшому розумінню мови та розвитку комунікативних навичок. Крім того, якщо інструктивне лідерство не поєднується з трансформаційним елементом, вчителі можуть сприймати його як карально-контрольний, що призводить до зниження креативності та мотивації.

Найефективніший менеджмент у приватній освітній установі не базується на виборі однієї з цих двох парадигм; натомість, він розуміє, як вони взаємодоповнюють одна одну. Трансформаційне лідерство створює умови, в яких вчителі мотивовані, інноваційні та прихильні до школи. Інструктивне лідерство направляє цю мотивацію та креативність на конкретні результати навчання та якість викладання. Без трансформаційного компонента інструктивне лідерство може спричинити роботу без натхнення. Без інструктивного компонента трансформаційне лідерство може залишити школу з позитивною культурою, але без впевненості, що учні насправді вивчають те, що їм потрібно.

Ці два типи лідерства можуть взаємодіяти через механізм Professional Learning Communities (PLC) – формальні та неформальні групи вчителів, які регулярно збираються для обговорення педагогічної практики, обміну стратегіями, спільного аналізу результатів учнів та розробки покращень. PLC знаходяться на перетині трансформаційного й інструктивного лідерства: вони живуть трансформаційною енергією (спільна мета, взаємна підтримка, культура навчання), але мають конкретний зміст, зосереджений на інструктивних питаннях (як найкраще викладати граматику, як розвивати навички слухання, як мотивувати студентів) (табл. 1.5).

Таким чином, теоретичні підходи до трансформаційного й інструктивного лідерства встановлюють певні рамки для розуміння сучасних викликів у сфері освіти.

Таблиця 1.5

Підходи до лідерства в освітніх організаціях

Вимір лідерства	Трансформаційне лідерство	Інструктивне лідерство	Інтеграція у приватній освіті
Основний фокус	Натхнення та мотивація; спільне бачення; організаційної зміна культури	Якість викладання; узгодження навчальної програми; результати навчання; академічні досягнення	Обидва підходи потрібні для сталості; бачення та вимірювані результати; фокус на утриманні учнів

Продовження табл. 1.5

Вплив на викладачів	Розширення повноважень та автономія; професійне зростання; задоволеність роботою; креативність та інноваційність	Чіткі очікування та цілі; зворотний зв'язок щодо результативності; професійна підтримка; розвиток навичок	Мотивовані викладачі та чіткі стандарти; автономія в межах структури; забезпечення якості
Вплив на навчання учнів	Опосередкований вплив через викладачів; підвищує залученість; сприяє креативності та готовності ризикувати	Прямий вплив у 3–4 рази сильніший; вимірювані результати; зафіксоване зростання на 21%	Трансформаційне лідерство створює умови, інструктивне забезпечує результати; обидва

			критично важливі для конкурентності
Механізм упровадження	Особистий приклад (моделювання поведінки); залучення стейкхолдерів; спільне формування цілей; формування професійних навчальних спільнот (PLC)	Встановлення цілей; координація навчальної програми; моніторинг прогресу; спостереження та зворотний зв'язок	PLC слугують «містком» між лідерством і реалізацією викладання
Організаційна культура	Колаборативна та інноваційна; заснована на довірі та підтримці	Орієнтована на досягнення; керована даними та підзвітна	Інновації та вимірювана якість

Трансформаційне лідерство, з його спрямуванням на мотивації та розвиток особистості, акцентує увагу на тому, що школа складається з людей (вчителів, учнів, батьків) та їхня мотивація й залучення в освітній процес є вирішальними для успіху. Інструктивне лідерство, з його фокусуванням на якості викладання та результатах учнів, зосереджується на необхідності досягнення конкретних, вимірюваних результатів і систематичного покращення.

Приватна мовна школа, яка успішно інтегрує ці підходи, має керівника та управлінську команду, які ясно артикулюють бачення перспектив розвитку школи, мотивує вчителів та інвестує в їх розвиток; встановлює чіткі підходи до результатів навчання та систематично моніторить процес; стимулює вчителів не через покарання за невиконання, а через підтримку та натхнення; розглядає учнів як індивідуальності з унікальними потребами й цілями; постійно шукає способи поліпшення якості освіти як через інновацію, так і через систематичне вдосконалення; розуміє, що цифрова трансформація та персоналізація навчання, має стати основою освітніх очікувань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В МОВНІЙ ШКОЛІ ASIA GO!

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності мовної школи Asia Go!

Мовна школа Asia Go!, якою володіє та управляє ФОП Култигіна Ольга Володимирівна, є приватною освітньою організацією нішового типу, що спеціалізується на викладанні східних мов, зокрема, китайської, японської, корейської та супутніх сервісах для студентів (пакетні програми, консультації, підготовка до навчальних/стипендіальних програм).

Розташована школа у м. Дніпро, за адресою вул. Левка Лук'яненка, 1; здійснює як очне, так і дистанційне навчання, в залежності від побажань та можливостей студентів.

За останні п'ять років школа навчила понад 770 студентів, що відповідає в середньому приблизно 154 студентам на рік. Завдяки своїй багаторічній діяльності Asia Go! сформувала базу повторних звернень, рекомендацій і «сарафанного радіо», перетворивши свою репутацію на ключовий канал зростання [14].

Організаційну схему школи Asia Go! наведено на рис. 2.1. З огляду на масштаб, школа функціонує без багаторівневої бюрократії, управління має персоніфікований характер – засновник школи одночасно виконує ролі директора та координатора з методичних питань. Така модель забезпечує швидкість управлінських рішень, але водночас підвищує ризики залежності від однієї особи та обмежує масштабованість без делегування функцій.

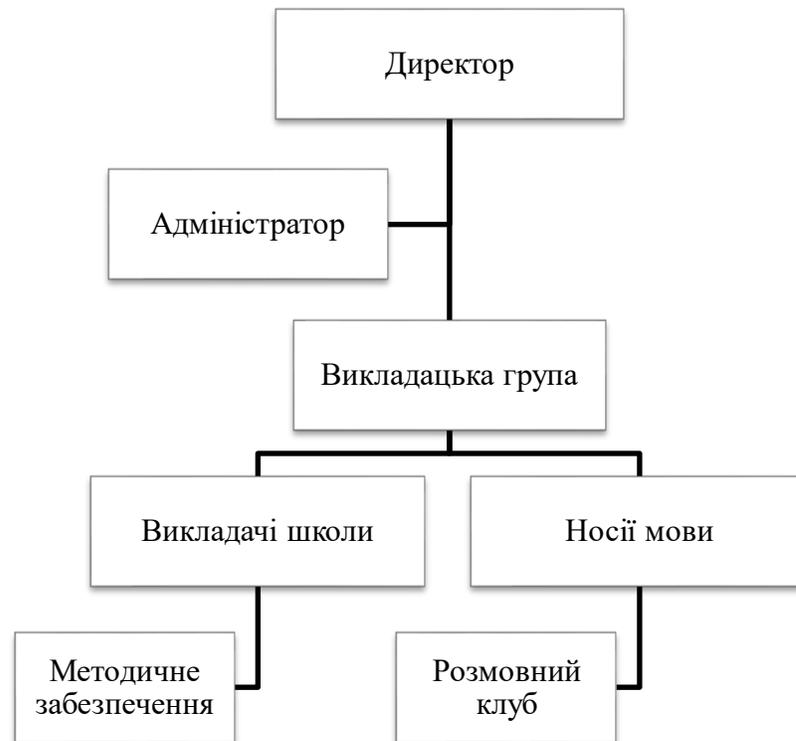


Рис. 2.1. Організаційна структура школи Asia Go!

Зазначена організаційна структура відповідає потребам приватної мовної школи з централізованим керівництвом. Засновник виконує роль директора і стратегічного лідера. Asia Go! не має складної бюрократії, що дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до потреб студентів. Таку модель можна описати як органічну структуру з елементами персоніфікованого управління – більшість функцій зосереджено у керівника, а спеціалізовані задачі (маркетинг, бухгалтерія) виконуються за сумісництвом або на аутсорсі.

Далі розглянемо дохідну модель школи, яка формується за рахунок поєднання базових освітніх продуктів (індивідуальні та групові заняття) і додаткових сервісів, що підвищують середній чек (пакетні курси, консультації щодо грантів/навчання, розмовні клуби). Така диверсифікація є важливою для нішевої школи.

Asia Go! працює у змішаному форматі: частина занять відбувається очно у власному приміщенні, частина – дистанційно. Для такого формату існують дві ставки за викладання – онлайн як базова та для очних занять із невеликою надбавкою за витрати на простір і сервіс – табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні джерела доходу мовної школи Asia Go!, грн

Джерело доходу	Онлайн	Очно	Модель розрахунку
Індивідуальні заняття китайської	380	420	За кількістю занять у розрахунку на годину
Індивідуальні заняття японської	450	500	За кількістю занять на годину
Індивідуальні заняття корейської	470	520	За кількістю занять на годину
Групові заняття (3-4 особи)	220	240	На студента в групі на годину
Абонементи/пакети (8 занять/міс або 10-12 занять)	Знижка 5-10% від разових	Знижка 5-10% від разових	За пакет
Консультації/ /розмовний клуб	500	600	За годину
Супровід щодо отримання грантів на навчання	3500	3500	За кейс

З наведених позицій видно, що школа використовує дві цінові «сходи» – базову (китайська/японська) та преміальну (корейська). Це дозволяє школі утримувати доступний вхідний бар'єр для більшості студентів та компенсувати високі витрати на дефіцитних викладачів та носіїв мови за преміум-напрямом. Крім того, за рахунок таких «сходинок» Asia Go! збільшує маржинальність за рахунок послуг із високою доданою вартістю, до яких відносяться консультації, розмовні клуби та супровід грантових програм [14].

Далі наведемо оцінку виручки школи, яка планується за сценарним методом. Так, за консервативним сценарієм школа розглядає навчання 13 активних студентів одночасно – як було у 2024 році. За таких параметрів

дохідність залежить від не лише від кількості активних студентів, але і від структури освітніх продуктів, які вони обрали – офлайн/онлайн формат, індивідуальні або групові заняття, пакети занять, додаткові сервіси.

Планування доходів Asia Go! також відбувається, виходячи з таких параметрів (табл. 2.2):

- 1) середня інтенсивність навчання 1 активного студента становить 2 заняття на тиждень (8 занять на місяць);
- 2) близько 60% студентів навчаються у груповому форматі, 40% – індивідуально;
- 3) ефект від продажу пакетів занять оцінено як +12% до виручки від занять за базових умов, через придбання абонементів;
- 4) сервіси плануються у розмірі 1-3 кейси на місяць залежно від сценарію.

Таблиця 2.2

Планові обсяги місячних доходів школи Asia Go!

Сценарій	Активні студенти, осіб	Дохід від занять, грн/міс	Дохід від пакетів/абонементів, грн/міс	Сервіси, грн/міс	Разом дохід, грн/міс
Песимістичний	13	32 960	9 888	9 500	52 348
Базовий	18	45 760	19 219	12 800	77 779
Оптимістичний	25	63 760	28 692	19 500	111 952

Отже, для школи Asia Go! виручка за базовим сценарієм формується на рівні близько 77,8 тис. грн/міс за умови 13 активних студентів при навантаженні 2 заняття на тиждень та певному обсязі продажів пакетів та сервісів. У сценарії зростання виручка зростає не лише завдяки кількості студентів, а й через структуру продуктів, які вони купують – збільшення частки групових форматів, пакетів та додаткових сервісів дозволяє підвищувати дохід без пропорційного збільшення операційної складності.

Тобто, з точки зору планування стратегічним завданням школи є не підняти ціни будь-якою ціною, а утримати баланс між кількістю учнів та доходами, які вони генерують [14].

Далі дослідимо особливості менеджменту мовної школи. Як зазначалося раніше, управління школою Asia Go! здійснюється її власником. На даному етапі життєвого циклу школи таке управління є ефективним, оскільки забезпечено швидкість рішень, гнучкість та персональну відповідальність за сервіс.

Персоніфікація управління проявляється у тому, що директор школи відповідає за формування продуктової лінійки освітніх послуг, контролює комунікації зі студентами. Управління якістю викладання ґрунтується на підборі викладачів із релевантним досвідом та розподілі спеціалізацій – викладачі відповідають за методику викладання граматики, словникового запасу, вимови, а носій мови залучається для підсилення автентичності.

Організація продажів та утримання студентів доцільно спирається на поєднання трьох інструментів, а саме : прозорих цінових та продуктових «сходинок» (індивідуальні/групові/пакети, а також навчання онлайн/офлайн); сервісів із високою доданою вартістю та комунікацій у соціальних мережах та рекомендацій. У підсумку саме утримання студентів є визначальним фактором прибутковості мовної школи, оскільки дешевше утримати студента і перевести його на пакетне навчання або на більш високий рівень вивчення мови, ніж постійно компенсувати відтік дорогим залученням нових клієнтів.

Підводячи висновки зазначимо наступне:

1) Asia Go! є нішевою мовною школою малого масштабу з централізованою моделлю управління, що забезпечує гнучкість та швидке прийняття рішень, але створює ризики залежності від однієї ключової особи.

2) Дохідна модель школи є потенційно стійкою завдяки поєднанню індивідуальних занять, групових форматів та додаткових сервісів. Водночас

економіка школи критично залежить від кількості активних студентів і структури освітніх продуктів, які вони купують.

3) Планування доходів, які необхідні для стабільної роботи мовної школи без збитків відбувається за сценарним методом, виходячи з кількості активних студентів, середнього обсягу занять та кількості освітніх продуктів та послуг із високою доданою вартістю, які будуть придбані за певний період.

Таким чином, в цілому мовна школа Asia Go! має життєздатну бізнес-модель для малого освітнього бізнесу, але потребує переходу від ручного управління до більш формалізованого та активного управління. Фактором стійкості для школи є нарощення активної бази студентів, а також підвищення середнього чека через пакети, групові програми та преміальні напрями. За реалізації цих умов школа здатна сформувати ресурс для подальшого розвитку.

2.2. Оцінка існуючої системи планування в організації

Проведемо комплексну оцінку стану існуючої системи планування у мовній школі Asia Go! з позицій її керованості та здатності підтримувати стабільну якість освітніх послуг в умовах конкуренції.

Розпочнемо оцінку з проведення дослідження, як саме організовано планування у мовній школі та хто за нього відповідає за організаційною структурою, яку наведено у попередньому параграфі (рис. 2.1).

Відповідно до наведеної структури управління школа має «пласку» модель планування, тобто, таку, що побудована одним рівнем, без чіткої ієрархії та зв'язку між рівнями планів. Така модель характеризується високою роллю директора та формується як сукупність календарів для здійснення набору студентів, формування розкладу занять, здійснення комунікацій у соціальних мережах, а вся координація здійснюється через директора.

Така система планування виглядає наступним чином – рис. 2.2.

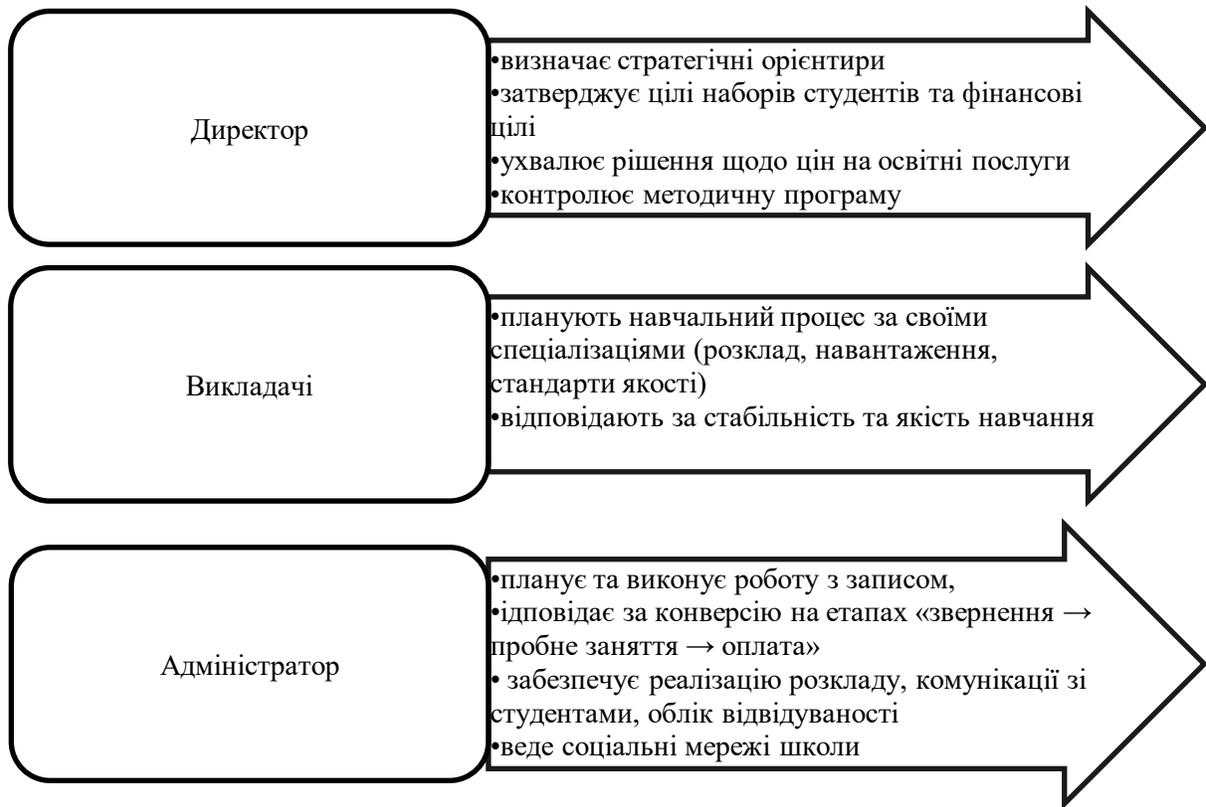


Рис. 2.2. Система планування у мовній школі Asia Go!

Для мовної школи Asia Go! принциповим є одночасне узгодження трьох потоків – попиту (набору студентів), пропозиції (навантаження викладачів і доступні часові слоти) та фінансів (прибутковість і рух коштів). Якщо хоча б один потік планується ізольовано, система стає нестійкою – або зростає відсів і падає якість, або збільшується вартість залучення нових студентів і виникають розриви ліквідності [14].

У таблиці 2.3 наведемо систему планів мовної школи та відповідальних за їхню реалізацію.

Таблиця 2.3

Система планів мовної школи Asia Go! та відповідальні за виконання

Рівень планування	Зміст	Відповідальний	Інструменти
Стратегічний (1-3 роки)	Позиціонування школи, портфель освітніх продуктів, формат навчання, цінова логіка	Директор	Дорожня карта, опис продуктів, стратегічні цілі
Тактичний (рік/квартал)	Календар наборів, цілі по студентах і виручці	Директор,	План запуску груп, маркетинг-календар
Операційний (місяць/тиждень)	Розклад, навантаження, заміни, супровід студентів, контроль якості	Адміністратор Викладачі	Розклад, чек-листи, стандарти уроку
Фінансовий (місяць/квартал)	Бюджет, рух коштів, прибуток	Директор	Бюджет, касовий план, звіти доходів і витрат

Таким чином, існуюча система планування у школі функціонує як поєднання централізованих управлінських рішень директора і операційного планування, що підтримується іншими працівниками школи.

Далі слід оцінити зрілість і керованості системи планування у Asia Go! за чотирма методиками – рис. 2.3.

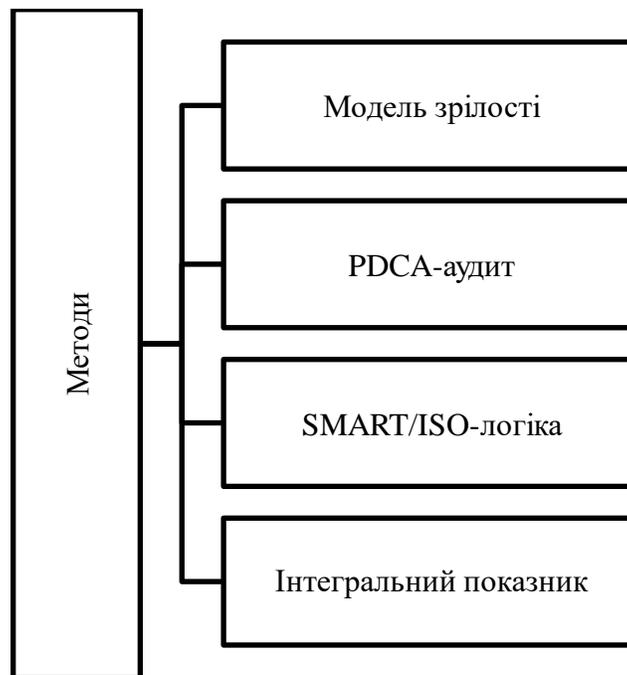


Рис. 2.3. Методики оцінки зрілості і керованості системи планування у Asia Go!

Модель зрілості дозволить визначити загальний рівень розвитку системи планування у мовній школі, PDCA-аудит покаже, чи є замкнений цикл управління; SMART/ISO-логіка дозволить оцінити керованість цілей як основи планів; інтегральний показник дозволить оцінити, наскільки узгоджені плани між навчальним, комерційним, операційним та фінансовим блоками діяльності школи.

Першою методикою є модель зрілості, яка застосовується, щоб оцінити не лише наявність планів у мовній школі Asia Go!, а й те, наскільки вони стандартизовані, узгоджені та підкріплені даними. Для Asia Go! індикаторами зрілості виступають узгодженість наборів студентів з ресурсами викладачів, зв'язок планів з бюджетом, наявність KPI, а також регулярність перегляду показників план/факт після кожного циклу набору – табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Профіль зрілості процесів планування у школі Asia Go!

Вимір	Критерій оцінювання	Оцінка (1-5 бали)
Ролі та відповідальність	Чітко визначені виконавці планів, делегування повноважень	2
Цілі та формалізація планів	Наявність карти цілей і KPI, річні/квартальні плани	2
Ресурсне планування	Матриця навантаження викладачів, резерв замін, правила запуску груп	2
Фінансове планування	Бюджет, cash-flow, прибутковість по освітніх продуктах	3
Дані та аналітика	CRM, воронка, сегментація, аналіз утримання/якості	2
Регулярність моніторингу	Щомісячні/квартальні звіти щодо результативності, звіти після наборів	2
Управління якістю	Стандарти уроків, контроль прогресу, зворотний зв'язок	3
Ризики та сезонність	Сценарне планування, резерви, протоколи форс-мажорів	2
Середньозважена оцінка		2,25

Отримана оцінка зрілості планування становить 2,25 з 5, що відповідає базовому керованому рівню. Практично це означає, що школа здатна

забезпечувати стабільну діяльність у типових умовах, але її керованість знижується в періоди пікового набору або при розширенні портфеля освітніх продуктів та сервісів. Головні проблеми – це відсутність стандартизованих звітів за кожним циклом набору, слабка прив'язка планів до бюджету та недостатня формалізація інструментів планування.

Таким чином, за рівнем зрілості система планування мовної школи Asia Go! характеризується високою оперативністю та значною роллю експертності директора, адміністратора та викладачів. Проте для підвищення керованості потрібен перехід системи планування до рівня 3 за ступенем зрілості – потрібні узгоджені річні/квартальні плани, фіксований набір KPI, регламент моніторингової звітності та більш сучасні інструменти планування.

Наступною методикою є PDCA-аудит системи планування, який дає оцінку замкненості циклу управління плануванням. PDCA-аудит системи планування – це коротка перевірка, наскільки планування у школі працює як замкнений управлінський цикл. Зокрема:

- P (Plan): чи є чіткі цілі, план дій, ресурси, відповідальні, строки та показники.
- D (Do): чи реально план виконується.
- C (Check): чи є регулярний контроль план/факт, вимірювання KPI, аналіз відхилень і їх причин.
- A (Act): чи приймаються коригувальні рішення, чи оновлюються плани/стандарти, і чи закріплюються «уроки», щоб помилки не повторювались.

Сутність аудиту – поставити оцінку кожній ланці та знайти «розриви», через які цикл не замикається. Для досліджуваної школи PDCA-аудит дає відповідь на ключове управлінське питання: чи перетворює школа свої плани на контрольовані результати і чи вміє коригувати дії на основі отриманих фактичних даних. Для мовної школи критично, щоб етапи «Check» і «Act»

охоплювали не лише фінанси, а й утримання студентів та якість викладання, бо саме вони формують довіру та рекомендації [14].

Результати PDCA-аудиту наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PDCA-аудит мовної школи Asia Go!

Етап	Критерій	Оцінка (0-2)	Прояв у системі планування
Plan	Є план наборів з цільовими показниками по студентах/виручці	1	План наборів формується, але не завжди містить KPI
	Є ресурсний план під заплановані групи	1	Ресурси викладачів узгоджуються вручну; резерв на заміни і правила запуску груп не завжди формалізовані.
	Є бюджет і прогноз cash-flow	0	Відсутній регулярний прогноз на 2-3 місяці
Do	Маркетинг і продажі виконуються за календарем	2	Оперативне виконання зазвичай забезпечується; сильна сторона малого бізнесу – швидка реалізація дій.
	Навчальний процес виконується стабільно (розклад, сервіс, методика)	2	Навчальний процес організований; однак при піках можливі значні навантаження на адміністратора та викладачів.
Check	Воронка вимірюється і аналізується план/факт	1	Моніторинг дає необхідні дані по студентах, але регулярність аналізу відхилень і сегментації каналів залучення є нерівномірною.
	Відсів і причини відмов збираються системно	0	Причини відсіву не стандартизовані у вигляді звітів; без цього складно цілеспрямовано знижувати відтік.
	Якість і задоволеність вимірюються єдиною методикою	1	Зворотний зв'язок збирається, але не завжди є однаковим за формою, потрібна уніфікація.
Act	Є плани для циклу проведення наборів	0	Рішення приймаються, але без формалізованих спеціальних звітів, що знижує накопичення управлінського досвіду.
	Коригувальні дії відстежуються до ефекту	0	Зміни впроваджуються реактивно; не фіксується, як саме зміни вплинули на конверсію/утримання/якість.
Разом		8	

Шкала, що використовується: 0 – відсутньо; 1 – частково/нерегулярно; 2 – системно.

Як видно за даними таблиці 2.4, сумарна оцінка PDCA становить 8 балів із 20 можливих, що відповідає частково замкненому циклу. Найбільші розриви припадають на етапи «Check» (утримання студентів, причини відмов від навчання) і «Act» (формалізовані звіти та контроль ефекту змін). Для школи це означає, що управління спирається на досвід і оперативні рішення, але системного вдосконалення системи планування від циклу до циклу набору студентів не проводиться.

Тобто, за PDCA-аудитом сильні сторони системи планування мовної школи Asia Go! – це висока спроможність виконувати заплановані дії («Do») і підтримувати навчальний процес. Її слабкі сторони – це недостатньо стандартизоване вимірювання результатів і відсутність регулярних управлінських рішень за результатами моніторингу. Саме ці прогалини найчастіше призводять до відсіву студентів у перший місяць навчання та нестабільності наборів.

Наступною методикою є оцінювання системи планування мовної школи Asia Go! за SMART/ISO-логікою цілей.

Зазначена методика – це перевірка, чи дійсно цілі сформульовані у такий спосіб, щоб ними реально можна було керувати і будувати плани на їх основі.

При цьому SMART задає якість формулювання: ціль має бути конкретна, вимірювана, досяжна, релевантна і обмежена в часі.

ISO-логіка додає вимогу до системності: цілі мають бути узгоджені з політикою/пріоритетами, мати відповідального за реалізацію, необхідні ресурси, критерії результативності, враховувати ризики та мати процедуру контролю й перегляду.

Тобто це методика, яка показує, що цілі – це керовані параметри з метриками, строками, відповідальністю і контролем. Для досліджуваної мовної школи принципово, щоб поряд із комерційними цілями існували цілі

якості навчання та утримання студентів, інакше зростання наборів супроводжується падінням рівня сервісу та репутаційними втратами.

Шкала оцінки становить 0-10 балів (п'ять критеріїв S, M, A, R, T по 0-2 бали кожний) – табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка якості ключових цілей (SMART/ISO) Asia Go!

Ціль	Метрика	Планове значення і термін	Виконавець	SMART-бал
Забезпечити плановий набір груп у циклі по ключових освітніх продуктах	Оплати; кількість груп; конверсія з пробного заняття	До 31.05; 6 груп; конверсія не нижче 35 відсотків	Директор, адміністратор	7
Знизити відсів студентів у перший місяць навчання	Відсів у першому місяці; причини відмов (анкети/CRM)	Відсів не більше 10 %	Директор, адміністратор	6
Підвищити задоволеність студентів якістю навчання	Опитування, середня оцінка; прогрес за тестами/контроль ними точками	Рівень задоволення не нижче 50 %; середня оцінка не нижче 3,6 з 5	Викладачі	8
Утримувати маржинальність курсів при зростанні витрат на просування	Маржа по освітніх продуктах; вартість залучення; частка реклами у виручці	Щомісяця; маржа не нижче 35 відсотків; реклама не вище 18 відсотків	Директор	5
Забезпечити фінансову стійкість у сезонні спади	Прогноз cash-flow на 3 місяці	Постійно	Директор	4
Середній бал				6

Середній SMART-бал, згідно із даними табл. 2.5, становить 6,0 із 10. Це означає, що школа вже має основи керованих цілей, особливо щодо якості навчання, проте комерційні та фінансові цілі потребують кращого зв'язку з ресурсами і бюджетом. Найтипівіший розрив – ціль визначена, але не

визначені детальні правила вимірювання або ресурсні рамки, через що планування стає залежним від ручних управлінських рішень.

Отже, за наведеною оцінкою за SMART/ISO-логікою, система цілей Asia Go! є частково сформованою, але не повністю «замкненою» на ресурси й контроль. Для мовної школи ключовими метриками є конверсії на етапах пробних занять, відсів у перший місяць, задоволеність і прогрес, а також прибутковість освітніх продуктів. Якщо ці метрики не стандартизовані, керованість планування залишається обмеженою.

Останньою методикою є розрахунок інтегрального показнику узгодженості між блоками планування для досліджуваної школи. Потреба у визначенні інтегрального показнику зумовлена необхідністю узгодженості планів між блоками діяльності школи, оскільки для освітніх послуг саме «стики» визначають підсумковий результат. Так, ефективне маркетингове просування Asia Go! у соціальних мережах формує попит на навчання, продажі освітніх послуг переводять цей попит у грошовий потік, академічний блок забезпечує якість навчання і прогрес студентів, а фінанси – прибутковість і стійкість cash-flow. Результати розрахунків наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Інтегральний показник узгодженості планування

Контрольна точка узгодження	Оцінка (1-5)	Доказ/спостережуваний стан	Що саме не узгоджено
План наборів узгоджений з навантаженням викладачів і наявністю часових слотів	3	Узгодження виконується вручну і залежить від адміністратора	Немає формальної матриці навантаження, правил запуску груп

Продовження табл. 2.6

Резерв викладачів і протокол замін на форс-мажори	2	Заміни можливі, але резерв і правила не зафіксовані як стандарт	Немає формального резерву і сценаріїв замін, все вирішується ситуативно
Календар просування у соцмережах узгоджений з сезонністю і запуском груп	3	Календар кампаній формується, сезонність враховується	Недостатня деталізація сегментів/каналів залучення студентів і цілей по конверсіях
Ліміти витрат на просування узгоджені з маржею і прогнозом cash-flow	2	Бюджет на просування визначається без прив'язки до прогнозу чисельності студентів за набором	Не розраховується ефективність витрат за конкретними каналами залучення студентів
Стандарт супроводження студента	3	Супровід здійснюється, але стандарти і контроль нерівномірні	Відсутній єдиний чек-лист для студента
Єдина система вимірювання якості та зворотного зв'язку	3	Методична робота є, але інструменти відрізняються за викладачами	Немає уніфікованої методики вимірювання
Складається звітність після кожного набору студентів	1	Підсумки робляться ситуативно, без протоколів і чіткого плану корекцій	Немає регулярної управлінської звітності за результатами моніторингу
Єдиний набір КРІ і регулярна управлінська звітність	2	Частина КРІ відстежується, але без єдиного дашборду і відповідальних за їх реалізацію	КРІ не формують цілісної картини і не прив'язані до управлінських рішень
Середньозважена оцінка	2,375		

Середня оцінка узгодженості системи планування Asia Go! за окремими блоками становила 2,375 із 5, що відповідає частковій узгодженості. Найбільш чутливі зони – ресурсне узгодження наборів студентів, фінансове узгодження витрат на просування школи із її прибутковістю та відсутність регулярних звітів за моніторингом набору. У контексті мовної школи саме ці зони визначають, чи зможе вона масштабуватися без погіршення якості та сервісу.

Таким чином, отриманий інтегральний показник узгодженості показав, що в цілому система узгодження працює, але значною мірою тримається на ручній координації. Це прийнятно, враховуючи невеликий масштаб школи Asia Go!, однак створює певну стелю зростання, оскільки за умов подальшого збільшенні кількості студентів, навчальних груп і каналів залучення студентів ручна координація зазнає перевантаження, що підвищить ризики для якості навчання та фінансової стійкості школи.

Отже, проведена комплексна оцінка показала, що існуюча система планування у мовній школі Asia Go! є функціональною і здатною забезпечувати виконання основних процесів, проте має переважно базовий рівень зрілості та керованості. Система значною мірою спирається на експертність директора, адміністратора та викладачів, а планування реалізується через календарі наборів і розклад. Така логіка планування є типовою для малих освітніх організацій і забезпечує гнучкість, але обмежує масштабованість і стабільність якості навчання.

Тобто, проведена оцінка існуючої системи планування виявила, що школа Asia Go! має достатній операційний потенціал і здатність виконувати свої плани, але її управлінська ефективність обмежена недостатньою «замкненістю» циклу управління та слабкою інтеграцією планів між блоками діяльності школи. Це проявляється у ризику втрати студентів у перший місяць, нерівномірності якості навчання між групами та коливаннях результативності наборів, а отже – ризику cash-flow в сезонні спади.

Отже, існуюча система планування може бути оцінена як базово керована, але така, що потребує поглиблення аналітичної складової та стандартизації управлінських рішень. Це є передумовою для подальшого вдосконалення системи планування та підвищення стійкості й конкурентоспроможності школи на ринку освітніх послуг з навчання іноземних мов.

2.3. Аналіз основних проблем процесів планування в організації

За результатами проведеної оцінки системи планування мовної школи Asia Go! виконаємо аналіз визначених проблем, щоб пояснити причини виявлених розривів у плануванні та їх практичні наслідки.

За результатами отриманих оцінок в центрі уваги досить типові для мовних шкіл «вузькі» місця – сезонність попиту, оскільки влітку приток студентів завжди скорочується, потреба синхронізувати набір студентів із навантаженням викладачів, залежність лояльності студентів від якості першого місяця навчання та необхідність забезпечення фінансової стійкості в періоди спаду.

Наявні проблеми доцільно узагальнити за основними напрямками проведеного аналізу системи планування – рис. 2.4.

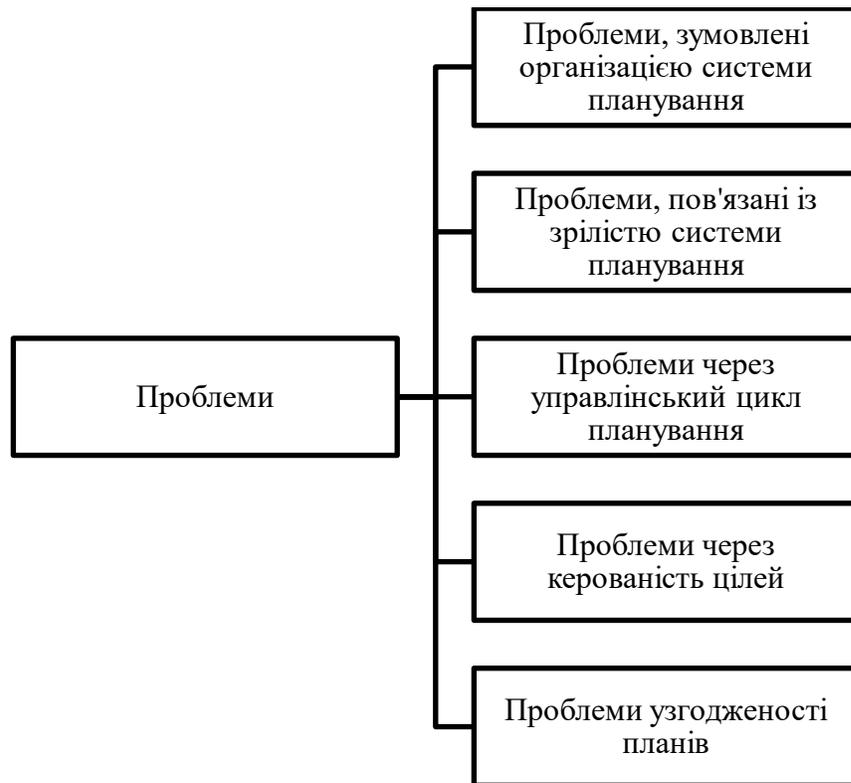


Рис. 2.4. Основні проблемні моменти системи планування у мовній школі Asia Go!

Що стосується проблем, зумовлених організацією планування за структурою, то, як було зазначено раніше, для мовної школи Asia Go! характерна директороцентрична модель, тобто, основний функціонал щодо організації системи планування покладено на директора школи. Через що для Asia Go! існує перевантаження управлінської ролі керівника у пікові періоди набору, оскільки коли значна частина погоджень проходить через одну особу, зростає імовірність затримок у коригуванні планів, а також підвищується ризик того, що окремі рішення ухвалюються ситуативно, без повної перевірки впливу на ресурси та фінанси.

Додатково така організація системи планування формує певну її фрагментарність – комерційні плани школи та навчальні плани існують як паралельні контури, які стикаються лише на етапі фактичного запуску груп у навчання.

Слід також додати, що для мовної школи важливим є якість першого місяця навчання, оскільки саме він в основному визначає утримання студентів та рекомендації від них, які здатні залучити нових студентів за принципом «сарафанного радіо». Якщо через перевантаження координації або нестачу стандартизації виникають збої у супроводженні студентів, комунікаціях із ними чи стосовно методики їх навчання, то навіть успішний набір студентів не трансформується у стабільний дохід, оскільки зростає відсів [14].

Далі розглянемо проблеми, визначені за результатами проведеної оцінки за моделлю зрілості. Профіль зрілості, отриманий у попередньому підрозділі, вказує на базовий рівень розвитку системи планування Asia Go! (рівень 2). Це означає, що планування у школі функціонує та дозволяє підтримувати належну операційну діяльність, однак система не має достатнього ступеня стандартизації, щоб забезпечувати повторюваний результат за різних умов – під час піків набору, запуску нових навчальних програм або масштабування діяльності.

Проблеми зрілості системи планування, оціненої на рівні 2, проявляються передусім у правилах і ролях. За відсутності чітко зафіксованої матриці повноважень і регламентів зміни планів (коли і ким коригуються розклад, бюджети, умови набору) управління є персоналізованим і залежним від поточного навантаження керівника.

Другою проблемою є слабкий зв'язок планів з ресурсами та фінансами: календар наборів і план просування у соціальних мережах формуються без жорсткої прив'язки до навантаження викладачів і до фінансових обмежень у вигляді маржі та прогнозу cash-flow.

Третю проблему з точки зору зрілості системи планування можна визначити як нерегулярність управлінського моніторингу, оскільки немає сталої системи звітності після кожного набору, то школа повільно накопичує управлінський ефект з кожним циклом набору та нерідко повторює одні й ті самі помилки.

У сукупності ці проблеми формують типову для малого бізнесу «межу зростання», система планування мовної школи здатна працювати ефективно в межах звичного обсягу операцій, але при зростанні складності ручна координація стає вузьким місцем, а якість навчання і фінансова стійкість – більш мінливими та непередбачуваними [14].

Наступна група проблем пов'язана із розімкненістю циклу управління, що виявлено за результатами PDCA-аудиту.

PDCA-аудит визначив, як саме функціонує управлінський цикл планування. Для мовної школи Asia Go! характерною є сильна складова виконання – школа здатна швидко реалізовувати заплановані дії, запускати навчальні групи та підтримувати навчальний процес. Проте ключові розриви виникають у частині перевірки результатів і коригування, тобто в елементах «Check» і «Act», які перетворюють досвід на повторюваний стандарт.

На етапі планування (Plan) головною проблемою є недостатня деталізація плану до керованих показників воронки та утримання, а також нестача формалізованого ресурсного й фінансового планування. Коли план наборів не підкріплений матрицею навантаження викладачів, резервом на заміни та гнучким прогнозом руху грошових коштів, школа опиняється в ситуації вибору між двома небажаними сценаріями: або обмежувати набір через нестачу ресурсу, або перевантажувати систему і втрачати якість навчання і лояльність студентів.

Етап перевірки (Check) є найбільш критичним для Asia Go!, оскільки саме тут повинні відстежуватися показники, що визначають життєву цінність студента: конверсії воронки, відсів у перший місяць, причини відмов і задоволеність якістю навчання. Якщо аналітика ведеться нерегулярно або без стандартизації причин відсіву або відмови від покупки освітнього продукту, управління не може прицільно впливати на найбільші втрати. У такому разі навіть активний маркетинг не дає стабільного результату – витрати на просування зростають, а чистий ефект буде втрачено через відтік студентів.

На етапі коригування (Act) проблема посилюється відсутністю регулярного аналізу звітів за кожним циклом набору з фіксацією управлінських рішень. Коли коригувальні дії не відстежуються до вимірюваного ефекту, організація залишається реактивною: вона реагує на симптоми, але не запобігає їм у майбутньому.

Що стосується проблем системи планування за SMART/ISO-логікою цілей, їхньою керованістю, то проведений для Asia Go! SMART/ISO-аналіз показав, що частина цілей у школі сформульована достатньо конкретно (особливо щодо якості навчання), однак система цілей не завжди працює як керований «каркас» планування. Для мовної школи це означає ризик календарного планування: старт курсу відбувається, але керування

результатом на траєкторії «залучення → оплата → перший місяць → утримання → повторний продаж» не має достатньої формалізації.

Проблема виникає тоді, коли цілі не пов'язані з ресурсними й фінансовими рамками. Якщо метрики набору не мають вбудованих обмежень навантаження викладачів і правил запуску/закриття груп, то система або перевантажується, або недовикористовує попит. Аналогічно, якщо цілі росту не прив'язані до маржинальності освітніх продуктів і cash-flow, школа може збільшувати залучення студентів, але ціною прибутковості або ліквідності. Окремо важливо, що навіть добре сформульовані цілі не працюють без регулярного контролю, тому відсутність сталого формату моніторингової звітності знижує їх реальну керованість.

Проблеми узгодженості між блоками планування, визначені за допомогою обчислення інтегрального показнику. Зокрема, визначено, що для мовної школи «Asia Go!» найбільш суттєвими є три аспекти узгодженості.

Перший аспект – це «попит–ресурс», який означає, що план наборів студентів має бути жорстко узгоджений із навантаженням викладачів, наявністю вільних часових слотів та резервом замін. Другий аспект – «просування–маржа–cash-flow», який полягає в тому, що витрати на залучення студентів мають обмежуватися прибутковістю навчальних продуктів і прогнозом руху коштів, інакше зростання перетворюється на фінансовий ризик. Третій аспект – це «продаж–супроводження–утримання студентів»: без стандартизованого супроводу студентів та системної роботи з причинами відсіву та відмов школа втрачає студентів саме в той період, коли формується довіра.

Тобто, узгодженість планування для школи існує, але значною мірою підтримується ручною координацією. Це дозволяє працювати у невеликому масштабі, проте при зростанні складності підвищує ризики: KPI і отримані дані можуть не перетворюватися на конкретні управлінські рішення, а заходи з

корегування запізнюються. Саме тому визначені за методикою інтегрального показнику розриви корелюють із розривами за PDCA-аудитом на етапах «Check» та «Act».

Отже, на підставі виявлених проблем складемо порівняльну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз проблем системи планування мовної школи Asia Go!

Складова	Проблема	Наслідок для школи	Методика	Пріоритет
Організаційна структура	«Директороцентричність» планування та ручна координація	Перевантаження управління, збої у піки, повільні корекції	Опис структури; інтегральний показник	Високий
Зрілість	Базовий рівень розвитку, слабка стандартизація процесів планування	Нестабільність результатів наборів; ризики при масштабуванні	Модель зрілості; SMART/ISO	Високий
PDCA – Plan	Неповний план: брак ресурсної матриці та гнучкого прогнозування cash-flow	Падіння якості початку, касові розриви у сезонні спади	PDCA; інтегральний показник; модель зрілості	Високий
PDCA – Check	Нерегулярна аналітика воронки; відсутній системний збір причин відсіву та відмови студентів	Неможливо керувати знижувати відсів і підвищувати конверсії	PDCA; SMART/ISO	Високий
PDCA – Act	Відсутні регулярні звіти за результатами моніторингу і контроль ефекту змін	Повторюваність помилок; повільне зростання ефективності	PDCA; модель зрілості	Високий
SMART/ISO	Цілі частково керовані, але слабко прив'язані до ресурсів і бюджету	Планування стає календарним; складно контролювати виконання	SMART/ISO; модель зрілості	Середній
Узгодженість блоків	Розриви попит – ресурс, реклама – маржа, продаж – утримання студентів	Нерівномірність якості навчання, відсів у перший місяць, фінансові коливання	Інтегральний показник; PDCA	Високий

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що основні проблеми процесів планування в мовній школі «Asia Go!» є системними та

взаємопов'язаними. Їх першопричина – поєднання «директороцентричної» координації та недостатньо замкненого управлінського циклу, у якому сильне виконання не підкріплене стандартизованим моніторингом і корекцією. У результаті система планування мовної школи здатна забезпечити успішні набір студентів та їхнє навчання, але її рівня недостатньо, щоб перетворити цей успіх на стандарт від набору до набору.

Для школи це проявляється, по-перше, у чутливості якості навчання та сервісу в пікові періоди. Коли план наборів не підкріплений матрицею навантаження викладачів, резервом і уніфікованим супроводом студентів з метою забезпечити їхню успішну адаптацію в мовній школі, ризик відсіву в перший місяць зростає, а негативні враження знижують рекомендаційний ефект.

По-друге, відсутність регулярного моніторингу у кожному циклу набору і контролю ефекту змін призводить до повторюваності проблем і повільного приросту конверсії та утримання студентів.

По-третє, без гнучкого прогнозування cash-flow і єдиного підходу до визначення прибутковості освітніх продуктів складно встановлювати економічно обґрунтовані ліміти витрат на залучення студентів, що підвищує фінансову уразливість школи під час сезонних спадів. Нарешті, ручна координація між блоками планування обмежує масштабованість діяльності школи – зростання складності навчання та збільшення студентів без належної стандартизації підвищує ризики для якості навчання та керованості результативності планування.

Отже, критичними є прогалини в інтеграції планів (попит – ресурси – фінанси) та в незамкненості управлінського циклу. Саме ці компоненти мають визначати пріоритетні напрями подальшого вдосконалення системи планування в «Asia Go!».

Таким чином, з урахуванням виявлених проблем доцільно розвивати систему планування у мовній школі «Asia Go!» у напрямку гнучких підходів, які поєднують дисципліну постановки та реалізації цілей із швидким коригуванням управлінських рішень. Для мовної школи це означає відмову від плану як статичного документа на користь коротких циклів планування та регулярного перегляду пріоритетів залежно від попиту, ресурсної місткості та фінансових обмежень.

Практично таке гнучке планування може бути реалізоване через гнучке (ковзне) планування із ковзним горизонтом на 8-12 тижнів із щотижневим уточненням ключових показників воронки й заповнюваності груп.

Одночасно необхідно запровадити сталі ритми управління – короткі щотижневі синхронізації між комерційним і навчальним блоками (попит–ресурс), а також обов’язкові звіти після кожного набору, де фіксуються рішення, відповідальні та перевірка ефекту змін.

Гнучкий підхід не зменшує вимог до контролю, а переносить акцент на швидке навчання системи планування. Тому мінімальний набір КРІ має стати спільною «панеллю управління» для всіх блоків – конверсії за етапами, відсів студентів у перший місяць із визначеними причинами, показники якості/задоволеності та фінансова рамка (прибутковість освітніх продуктів і cash-flow). За таких умов школа зберігатиме оперативність і водночас отримує керованість – плани швидко адаптуватимуться до сезонності й змін попиту, не руйнуючи якість навчання та фінансову стійкість школи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ МОВНІЙ ШКОЛИ ASIA GO!

3.1. Обґрунтування впровадження гнучких підходів до процесу планування

Дослідження, що були проведені у аналітичному розділі, визначили необхідність впровадження гнучких підходів до процесів планування для мовної школи Asia Go!

Перехід до гнучких підходів у плануванні є логічною відповіддю на ситуацію, що склалася через те, що керівництво школи надає переваги традиційним разовим планам, що є недостатньо ефективним в умовах високої невизначеності. Воєнний стан через повномасштабне вторгнення РФ, коливання попиту, кадрові обмеження та нестабільність витрат змінюють саму роль плану: він має працювати не як статичний документ, а як механізм постійного узгодження цілей, ресурсів і дій на коротких відрізках часу. Для невеликої освітньої організації, якою є досліджувана школа, це особливо важливо, оскільки помилки планування швидко трансформуються у втрати доходів, якості або репутації.

Asia Go! відчуває вплив кризового середовища в значній мірі, бо її бізнес-результат формується одночасно через три взаємопов'язані складові, до яких віднесено якість навчального процесу, викладацький ресурс та комерційна складова – прибутковість школи через ефективні набір і утримання студентів. Якщо її система планування не поєднує ці складові, виникають системні розриви – приміром, попит підкріплюється просуванням у соціальних мережах, але не забезпечується розкладом через нестачу часу у викладачів; або навпаки – є викладацький ресурс, але немає прогнозованого набору. Також

можлива ситуація, що школа вкладається у просування з метою залучення студентів, але це підриває її прибутковість та рух коштів. Гнучкі підходи до планування вирішують ці проблеми через короткі цикли перевірки й коригування та прозорі обмеження – для Asia Go! це навантаження викладачів та фінансові обмеження [14].

Сутність гнучкого планування полягає у розділенні стабільної та змінної складових планування.

На стабільному рівні зберігаються місія, цінності, базові стандарти якості та ключові стратегічні орієнтири мовної школи Asia Go!

Змінний рівень – це набір студентів, освітні продукти, якість навчання, маркетингові канали просування, розклад і розподіл часу навантаження викладачів – регулярно уточнюються відповідно до фактичних даних, отриманих внаслідок систематичного моніторингу. Такий підхід до планування дозволить підвищити керованість планів без надмірної бюрократії: школа не витратить ресурси на прогнозування своїх показників на рік уперед, але буде системно знижувати невизначеність, накопичуючи управлінський ефект через цикл «план – виконання – перевірка – корегування».

Для більшої наочності наведемо порівняльну характеристику підходів до планування для мовної школи у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння статичного планування та гнучкого ковзного планування для Asia Go!

Критерій	Статичне планування	Гнучке ковзне планування
Горизонт та частота перегляду	План фіксується на тривалий період; перегляд відбувається рідко, здебільшого постфактум.	Короткий горизонт 8-12 тижнів із щотижневим уточненням; план – робочий інструмент, а не директива

Продовження табл. 3.1

Узгодженість «попит – ресурс фінанси»	Узгодження часто формальне; відхилення накопичуються і стають критичними.	Узгодження закладено як регулярний ритм: синхронізація наборів із навантаженням викладачів та фінансовими обмеженнями.
Контроль та замкненість циклу	Контроль орієнтований на дотримання плану, навіть якщо він застарів; слабкі механізми корекції.	Контроль орієнтований на результат і навчання: план/факт, причини відхилень, корекції та оновлення стандартів.
Швидкість реагування	Рішення часто запізнюються через складність погоджень або низьку видимість проблем.	Рішення приймаються в короткому циклі; відхилення стають видимими за тижні, а не за квартал.
Вимоги до даних	Потрібні великі масиви прогнозів, що часто недоступні; високий ризик планування, побудованого на припущеннях.	Потрібні базові операційні показники ефективно збираються навіть малою командою і дають достатню управлінську видимість.

Порівняння демонструє, що гнучке планування не зменшує вимог до дисципліни виконання планів, а навпаки, робить її практичною, оскільки замість періодичних переглядів планів за підсумками моніторингу запроваджується регулярна коротка перевірка результатів і корекція рішень. Для мовної школи це означає зниження ризику накопичених відхилень і підвищення керованості планування.

Практична реалізація гнучкого підходу до планування у мовній школі Asia Go! доцільна на основі ковзного горизонту 8-12 тижнів.

В межах кожного циклу план формується як набір пріоритетів і вимірюваних гіпотез (що і навіщо тестуємо), а не як перелік затверджених завдань на рік. У середині циклу встановлюються сталі управлінські ритми – коротка щотижнева синхронізація між комерційним і навчальним блоками з фокусом на баланс «попит–ресурс», а після завершення циклу – аналіз даних, у якому оцінюється ефект рішень і оновлюються робочі стандарти.

Для підтримки циклів планування потрібна спільна система показників, яка мінімізує суб'єктивність і забезпечує швидке переведення даних в конкретні управлінські рішення.

Панель КРІ має охоплювати воронку залучення студентів (запити на навчання → контакти з потенційним студентом → пробне заняття → придбання освітнього продукту або сервісу), конверсії між етапами, утримання студентів у перший місяць навчання, індикатори якості/задоволеності та фінансову складову (прибутковість і рух коштів). Саме ці метрики формують основу для PDCA-логіки, оскільки планування ґрунтується на показниках, виконання планів – на виконанні поставлених завдань, перевірка виконання – на співставленні критеріїв план/факт, а корекція планів – на конкретних змінах у процесі реалізації планів.

На рис. 3.1. унаочнимо, як саме працюватиме гнучке планування для Asia Go!



Рис. 3.1. Механізм гнучкого планування, що пропонується для мовної школи Asia Go!

Таким чином, запропонований гнучкий підхід до планування є доцільним для використання у Asia Go!, оскільки поєднує стратегічну сталість із оперативною адаптивністю та дозволяють зменшити часовий лаг між відхиленням і управлінською реакцією. Ковзне планування на 8-12 тижнів із регулярними управлінськими ритмами створює практичний механізм узгодження взаємозв'язку «попит–ресурс–фінанси», підтримує якість освітніх послуг та формує вдосконалений моніторинг за результатами виконання планів, що дозволяє приймати оперативні управлінські рішення.

Таким чином, запропоновані рекомендації спрямовані на формування компактної, вимірюваної та повторюваної системи планування, яка підвищує стійкість мовної школи Asia Go! й створює передумови для керованого розвитку навіть у кризовому середовищі.

3.2. Розробка вдосконаленого процесу планування в організації

Запропонована для мовної школи Asia Go! модель планування ґрунтується на гнучкому (ковзному) підході з горизонтом планування 8-12 тижнів. Ключова відмінність від статичних планів на рік полягає в тому, що школа працює короткими повторюваними циклами, у межах яких цілі, дії та ресурси узгоджуються на основі фактичних показників.

Практично процес ковзного планування виглядає наступним чином – наочно представимо це на рис. 3.2:

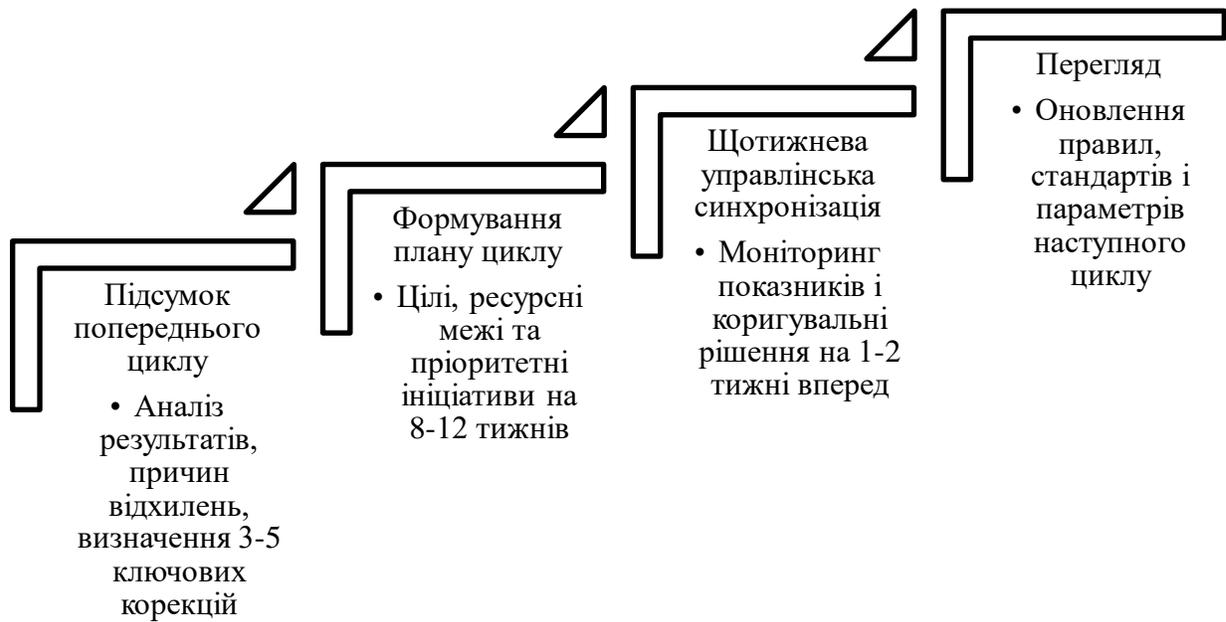


Рис. 3.2. Процес ковзного планування для мовної школи Asia Go!

1) на старті циклу команда мовної школи, що відповідає за окремі аспекти планування, підбиває підсумки попереднього періоду (порівнює план та факт), фіксує причини відхилень та погоджує 3-5 корекцій відповідно до потреби;

2) формується план циклу на 8-12 тижнів – стислий документ на 1-2 сторінки з цілями, ресурсними обмеження і кількома пріоритетними ініціативами;

3) щотижня відбувається коротка синхронізація за панеллю показників, де приймаються коригувальні рішення на 1-2 тижні вперед;

4) наприкінці циклу проводиться аналіз отриманих результатів, і система планування оновлює правила, стандарти та календар наступного циклу.

Таким чином, планування перетворюється на безперервний управлінський механізм із замкненим циклом PDCA.

Щоб гнучкість не перетворювалась на хаотичне реагування, будь-які рішення щодо набору студентів та витрат на просування школи у соціальних мережах має проходити через два обмеження – навантаження викладачів, тобто, фактично доступні години з резервом на заміни та фінансові обмеження, які передбачає наявні фінансові можливості школи. Це мінімізує ризик сценарію, коли попит, тобто, число бажаючих навчатися зросте, ресурс викладачів перевантажиться, що призведе до падіння якості навчання і призведе у підсумку до відтоку студентів.

Така деталізація у плануванні потрібна для того, щоб процес планування безпосередньо закривав виявлені раніше розриви для Asia Go!: директороцентричність координації; недостатню замкненість етапів перевірки та коригування (слабкі Check/Act у PDCA); нестачу узгодженості між попитом, ресурсами, фінансами та операційною якістю. Для невеликої мовної школи, якою є Asia Go!, оптимальним є компактний регулярний процес планування із прозорими правилами і швидкими корекціями.

Структуру вдосконаленого процесу планування для Asia Go! наведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Модулі вдосконаленого процесу планування для Asia Go!

Модуль	Зміст	Результат	Відповідальні
М1. Підсумковий розбір циклу	Порівняння план/факт за цілями: набір, конверсії, відтік першого місяця, якість, фінансовий результат; висновки та управлінські рішення	Протокол аналізу, перелік корекцій плану із виконавцями	Директор, виконавці окремих блоків
М2. Матриця навантаження викладачів	Оцінка доступних годин, резерву на заміни, «стелі» нових груп та студентів на цикл	Матриця навантаження, ліміт набору на 1-2 тижні та на цикл	Директор, адміністратор
М3. Ковзний прогноз руху коштів (12 тижнів)	Надходження та виплати, мінімальний резерв коштів, ліміти витрат на просування школи, сценарії сезонності	Прогноз 12 тижнів, бюджетні ліміти	Директор

Продовження табл. 3.2

М4. План циклу 8-12 тижнів	Фіксація цілей (набір, утримання студентів, якість навчання, фінанси), ресурсних обмежень (навантаження викладачів, бюджет), пріоритетні ініціативи	Документ «План циклу» (1-2 стор.)	Директор (затверджує) виконавці ініціатив
М5. Щотижнева панель показників і синхронізація	Оновлення 5-7 КРІ, аналіз відхилень, рішення на 1-2 тижні, контроль виконання корекцій	Панель КРІ, протокол рішень тижня	Директор, адміністратор
М6. Стандарт «першого місяця» (супровід та утримання студентів)	Єдиний сценарій старту, контроль прогресу та зворотного зв'язку, кодування причин відтоку	Чек-листи старту, реєстр причин відтоку та відмов, коригування стандарту	Директор, адміністратор

Запропонована модульність планування, як наведено у табл. 3.2, робить систему керованою – якщо змінюється попит на послуги мовної школи, коригуються не всі плани одразу, а конкретний модуль, приміром, М2 та М5, при цьому фінансові обмеження (М3) і стандарти якості навчання (М6) залишаються контрольованими. Такий підхід підтримує і гнучкість, і дисципліну виконання [14].

Гнучке планування працює лише за умови сталого управлінського ритму. Ритм забезпечує замкненість циклу планування → виконання → перевірка → корекція, а також спрощує делегування, коли команда школи знає, що і коли переглядається. Для Asia Go! достатньо трьох базових ритмів, які гарантують регулярність управління плануванням (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані управлінські ритми планування для мовної школи Asia Go!

Ритм	Частота	Учасники	Що переглядається	Типове рішення
Щотижнева синхронізація	Щопонеділка, 10-15 хв.	Директор, адміністратор	Панель КРІ	Корекції на 1-2 тижні

Продовження табл. 3.3

Огляд ресурсів	1 раз на місяць, 30 хв.	Директор	Матриця навантаження прогнозу руху коштів прибутковість	Ліміти бюджету; запуск/пауза груп; потреба у викладачах або замінах
Підсумковий розбір циклу	Кожні 8-12 тижнів, 45-60 хв.	Виконавці модулів	План/факт за цілями; причини відмов або відтоку студентів; ефект корекцій; оновлення правил	Рішення для нового циклу:

У додатку Б наведемо шаблони необхідних планових документів, які мають бути заповненими під час управлінських циклів планування для мовної школи Asia Go! та формують управлінські висновки. Шаблони розраховано на використання в Google Sheets/Excel.

Шаблон протоколу аналізу циклу наведений у таблиці Б.1, його логіка полягає у тому, що аналіз циклу має завершуватися не лише описом ситуації та висновком, а конкретними управлінськими рішеннями. Важливо фіксувати лише 3-5 корекцій – це знижує ризик розпорошення ресурсів та забезпечує ефективне виконання.

У таблиці Б.2 наведений шаблон матриці навантаження викладачів у тижневому зрізі. Особливість заповнення цього шаблону в тому, що вільні часи викладацького навантаження рахуються вже з урахуванням резерву на заміни. Ліміт набору студентів на тиждень і на цикл встановлюється від доступного навантаження, а не від бажаного обсягу продажів освітніх продуктів [14].

Шаблон ковзного прогнозу руху коштів на 12 тижнів наведений у таблиці Б.3. Рекомендоване правило для його заповнення – мінімальний буфер коштів встановлюється як один місяць постійних витрат із запасом. При наближенні до порогу процес планування автоматично змінює режим – скорочує маркетингові витрати і фокусується на утриманні студентів,

додаткових продажах освітніх продуктів та сервісів, проведенні навчальних інтенсивів та роботі з відкладеним попитом.

Шаблон щотижневої панелі KPI та рішень тижня наведений у таблиці Б.4. При його заповненні слід мати на увазі, що панель KPI має бути короткою, не перевищувати 5-7 показників, але обов'язково включати показники утримання студентів протягом першого місяця навчання, адже для мовної школи Asia Go! саме воно є раннім індикатором якості супроводу та утримання студентів.

У таблиці 3.4 наведемо пропонований стандарт супроводу студентів Asia Go! протягом першого місяця навчання.

Таблиця 3.4

Стандарт супроводу студентів першого місяця навчання

Етап	Стандарт дії	Відповідальний	Контрольна точка	Сигнал ризику	Корекційна дія
День 0-1 після оплати	Підтвердження графіку, правила навчання, канал зв'язку	Адміністратор	Повідомлення відправлено	Немає підтвердження	Контакт протягом 24 год
Тиждень 1	Збір очікувань, короткий план прогресу	Викладач	Міні-оцінка старту	Низька залученість	Додатковий контакт/підбір формату
День 7	Контрольний контакт	Адміністратор	Фіксація статусу	Скарга, пропуск	Розбір причини, план дій
Тиждень 3-4	Проміжний зворотній зв'язок, план продовження навчання	Адміністратор	Оцінка задоволеності	Ризик відмови	Пропозиція пакету, корекція навчальної програми

До зазначеного стандарту також додається реєстр причин відтоку та відмов студентів. Причини кодуються (наприклад: «час/графік», «очікування», «якість уроку», «ціна», «перехід в онлайн/офлайн», «інше») і щомісяця аналізуються на огляді ресурсів і фінансів.

Далі складається план циклу 8-12 тижнів, шаблон якого для заповнення із конкретними цілями наведений у таблиці Б.5.

План циклу – це центральний документ процесу, який має бути коротким і робочим. Його завдання – узгодити цілі, межі та пріоритети, для невеликої мовної школи він включає лише пріоритетні цілі та декілька пріоритетних ініціатив, а детальні дії розписуються у щотижневій панелі КРІ та протоколі рішень.

Для обґрунтування практичної цінності пропонованого ковзного планування для мовної школи Asia Go! важливо показати причинно-наслідковий зв'язок між проблемами і елементами процесу.

Нижче подано порівняльну таблицю 3.5 у форматі «проблема → механізм → результат», яка демонструє, що запропонований процес не є абстрактним, а спрямований на усунення конкретних слабких місць системи планування.

Таблиця 3.5

Проблема → елемент процесу → механізм змін → очікуваний результат від впровадження гнучкого планування для мовної школи Asia Go!

Проблема	Елемент процесу	Механізм змін	Очікуваний результат
Директоро-центричність та ручна координація	Впровадження модулів планування за конкретними виконавцями	Делегування в межах зон відповідальності	Швидші корекції, менше перевантаження керівника
Розрив «попит – ресурс»	Матриця навантаження викладачів, визначення «стелі набору»	Набір прив'язується до доступних годин із резервом	Стабільніша якість, кероване зростання
Фінансова уразливість	Ковзний cash-flow, правило буфера	Ліміти витрат	Менше касових розривів, краща платіжна дисципліна

Продовження табл. 3.5

Слабкі Check/Act у PDCA	Аналіз циклу та складання протоколу рішень	Кожна зміна має метрику та перевірку на наступному тижні/циклі	Навчання системи планування, накопичення ефективних практик
Некерований відтік студентів у перший місяць	Стандарт супроводу студентів, складання реєстру причин відмови	Єдині чек-листи й контактні точки, аналіз причин	Зниження відтоку, зростання по життєвої цінності клієнта (LTV)

Далі покажемо наочну реалізацію одного циклу ковзного планування для мовної школи Asia Go!, подальші будуть виконуватися у аналогічний спосіб із актуальними на той момент даними. Для цього обрано горизонт одного планового циклу тривалістю 8 тижнів, що дозволить школі одночасно зберігати стратегічну спрямованість і забезпечувати оперативне коригування управлінських рішень.

Етап 1. Аналітичне завершення попереднього циклу (Check–Act у PDCA-аудиті).

Відповідно до результатів оцінки зрілості системи планування, Asia Go! найбільш проблемним елементом у діяльності школи було визначено недостатню замкненість управлінського циклу. Тому початком нового циклу ковзного планування є не постановка нових цілей, а структурований аналіз результатів попереднього періоду з обов'язковою фіксацією причин відхилень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналітичне завершення попереднього циклу планування у Asia Go!

Показник	Фактичний результат	Аналітичний висновок
Набір студентів, осіб	Набрано 4 студенти при плані набору 6	Ціль була неузгоджена з наявними ресурсами школи
Утримання студентів першого місяця, %	77%	Потребує посилення стандартів супроводження та адаптації студентів
Причини відмов	Графік, формат навчання	Організаційні, а не ринкові чинники
Фінансовий результат	Без касового розриву	Резерв на нижній межі

Аналіз підтверджує висновки попереднього розділу, що головні проблеми планування у мовній школі мають внутрішній характер і пов'язані з неузгодженістю цілей, ресурсів та процедур супроводу студентів. Отже, новий цикл планування має бути спрямований не на максимізацію кількісних показників, а на підвищення керованості та стабільності результатів.

Етап 2. Визначення ресурсних обмежень як бази планування (Plan).

Наступним кроком у логіці ковзного планування є визначення фактичних ресурсних меж. З урахуванням специфіки освітньої діяльності, вирішальним ресурсом школи є доступний навчальний час викладачів з урахуванням резерву на заміни та форс-мажорні ситуації, що потребує складання матриці навантаження (табл. 3.7). Матриця навантаження має функцію обмеження планування та безпосередньо усуває виявлену раніше проблему розриву між попитом і ресурсами.

Таблиця 3.7

Узагальнена матриця навантаження викладачів Asia Go!

Напря́м	Доступне навантаження, год/тиж.	Фактичне навантаження	Висновок для планування
Китайська мова	16	14	Можливе обмежене розширення (1 група)
Японська мова	8	8	Розширення неможливе
Корейська мова	4	3	Можливий 1 індивідуальний студент
Разом	28	25	Ліміт набору – ≤ 2 студенти/тиждень

За потреби можуть складатися окремі матриці навантаження для кожного викладача, а потім зводитися до загальної. Саме на цьому етапі забезпечується зв'язок між стратегічними намірами розвитку та реальними можливостями школи.

Етап 3. Формування фінансової рамки циклу (Plan).

Фінанси розглядаються як друге обмеження управлінських рішень. Для школи «Asia Go!» застосовується ковзний прогноз руху коштів (табл. 3.8), який дозволяє оцінити фінансові наслідки планових дій ще до їх реалізації.

Таблиця 3.8

Ковзний прогноз руху коштів Asia Go! на 8 тижнів, грн.

Період циклу	Надходження	Витрати	Залишок коштів	Управлінський висновок
			17 000	
1-2 тижні	19 000	17 000	19 000	Стабільний стан
3-4 тижні	16 000	17 500	17 500	Наближення до мінімального резерву
5-8 тижні	18 000	16 000	19 500	Можливе обережне розширення

Отримані дані свідчать, що фінансова стійкість школи дозволяє реалізувати помірний сценарій зростання за умови дотримання витратних обмежень.

Етап 4. Формування плану циклу як інтегрованого управлінського документа (Plan).

План циклу поєднує результати аналітичних, ресурсних та фінансових оцінок у єдину систему цілей і пріоритетів. Його особливістю є чітка прив'язка кожної цілі до ресурсних та фінансових обмежень (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

План циклу Asia Go! на 8 тижнів

Компонент	Зміст	Аналітичне обґрунтування
Ціль набору	Набрати додатково 5 нових студентів	Відповідає місткості викладачів
Ціль утримання	80% або більше протягом першого місяця навчання	Критичний показник фінансової стійкості
Пріоритетні напрями	Набір у групи з китайської мови	Вища конверсія і маржа
Обмеження	Набір має становити не більше 2 додаткових студентів на тиждень протягом циклу	Запобігання перевантаженню викладачів

Таким чином, план циклу для мовної школи є інструментом керованого розвитку, що відповідає SMART/ISO-логіці формування цілей.

Етап 5. Поточний моніторинг і коригування (Do–Check).

Реалізація плану циклу для мовної школи супроводжується щотижневою управлінською синхронізацією, яка забезпечує оперативний контроль ключових показників та своєчасне коригування дій у межах циклу (табл. 3.10).

Застосування регулярного моніторингу дозволяє уникнути накопичення неконтрольованих відхилень і підтримує гнучкість системи планування

Таблиця 3.10

Поточний моніторинг виконання плану циклу Asia Go!

Показник	Ціль	Факт	Коригувальне рішення
Конверсія «пробні заняття → придбання освітніх продуктів або сервісів»	65%	70%	Закріпити формат
Відтік студентів першого місяця	≤20%	23%	Посилити контроль на 7-й день
Вільне навантаження викладачів	≥3 год	2 год	Адаптувати рекламу у соціальних мережах – приміром, вказати, що місця на певний період закінчилися, але можна записатися пізніше

Етап 6. Підсумковий аналіз циклу і перехід до нового циклу (Act).

Завершальним етапом циклу є його аналіз, який формує підґрунтя для наступного циклу та забезпечує накопичення управлінського досвіду для мовної школи (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Аналіз виконання плану циклу на 8 тижнів для Asia Go!

Критерій	Результат	Управлінський висновок
Досягнення цілей	План виконано	Цілі визначено коректно

Продовження табл. 3.11

Утримання студентів	81%	Ефект стандартів супроводу студентів
Фінансова стабільність	Резерв збережено	Можливе поступове розширення

Таким чином, управлінський цикл планування для мовної школи Asia Go! завершується формуванням конкретних висновків, які безпосередньо переходять у наступний плановий період.

Отже, наведений приклад одного циклу ковшного планування підтверджує практичну доцільність переходу мовної школи Asia Go! до гнучкої моделі планування. Системна реалізація запропонованого підходу дозволить замкнути управлінський цикл, підвищити узгодженість між цілями, ресурсами та фінансовими можливостями школи.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що розроблений процес планування відповідає гнучким підходам і є таким, що практично реалізується для мовної школи без додаткових витрат. Його ключова перевага полягає у поєднанні швидкості управлінської реакції з керованістю, оскільки рішення приймаються в коротких циклах, але завжди проходять через два обмеження – навантаження викладачів і фінансовий ліміт. Це зменшує ризики та підтримує стабільну якість навчання.

На рівні системних ефектів модель створює три зміни в операційній діяльності школи Asia Go!

По-перше, формується замкнений цикл управління (PDCA), завдяки чому помилки не повторюються, а успішні практики закріплюються як стандарти. По-друге, зростає узгодженість між блоками «просування школи/продажі освітніх продуктів – академічний контур – фінанси», що зменшує внутрішні конфлікти планів та підвищує прогнозованість. По-третє, з'являється керованість утримання студентів у перший місяць як ключового

чиннику довгострокової дохідності клієнтів, що особливо важливо для освітніх послуг.

Отже, вдосконалений процес планування є доцільним до впровадження для мовної школи Asia Go!, оскільки він забезпечує адаптацію до сезонності та коливань попиту, зберігає контроль над якістю навчання і ліквідністю школи та створює основу для керованого розвитку. Запропоновані шаблони інструментів можуть бути одразу інтегровані у практику управління школи та використовуватися як стандартизований набір форм для кожного управлінського циклу, які будуть заповнюватися у спосіб, наведений у прикладах.

ВИСНОВКИ

Наведемо узагальнюючі висновки за підсумками проведених досліджень.

1. Встановлено, що планування в організації є не разовою управлінською дією, а системоутворюючим процесом, який охоплює всі рівні діяльності організації та забезпечує зв'язок між цілями, ресурсами і практичними діями. Аналіз наукових підходів показав, що традиційне розуміння планування як жорсткого визначення завдань і строків поступово поступається більш гнучкому трактуванню, у межах якого план виступає інструментом орієнтації та координації, а не лише контролю. Класифікація планів за горизонтом, змістом і призначенням залишається актуальною, однак у сучасних умовах вирішальне значення має не наявність окремих планів, а ступінь їх узгодженості між собою та здатність швидко адаптуватися до змін. Таким чином, ефективність планування визначається не обсягом планової документації, а її практичною придатністю для прийняття управлінських рішень.

2. В умовах високого рівня ризиків і невизначеності, використання виключно класичних підходів до планування втрачає актуальність. За обставин турбулентності зовнішнього середовища неможливо спиратися на точні довгострокові прогнози, а тому планування має трансформуватися у гнучкий процес постійного коригування рішень. Особливу роль починають відігравати сценарний підхід, резервування ресурсів, поетапність рішень і можливість швидкого перегляду пріоритетів. У підсумку планування в умовах ризику слід розглядати як інструмент підвищення стійкості організації, а не як засіб досягнення формально заданих показників.

3. Дослідження специфіки менеджменту в освітній сфері показало, що освітні організації мають низку особливостей, які безпосередньо впливають

на процес планування. Освітній продукт є нематеріальним, а його результат проявляється з часом, що ускладнює оцінювання ефективності управлінських рішень. Водночас значну роль відіграє людський фактор – викладачі та студенти є активними учасниками процесу, а не пасивними об'єктами управління. У зв'язку з цим планування в освітній сфері має ґрунтуватися не лише на адміністративному контролі, а й на мотивації, комунікації та розвитку персоналу. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що для освітніх організацій найбільш доцільними є такі підходи до планування, які поєднують чіткість цілей із гнучкістю їх досягнення та орієнтацією на довгострокову якість освітніх результатів.

4. Досліджувана організація – мовна школа Asia Go! є життєздатною приватною освітньою організацією малого масштабу з чіткою нішевою спеціалізацією та сформованою репутацією. Організаційна структура школи є простою і централізованою, що дозволяє швидко ухвалювати управлінські рішення. Дохідна модель школи характеризується достатнім рівнем диверсифікації за рахунок поєднання онлайн та офлайн форматів навчання, індивідуальних і групових занять, пакетних програм та додаткових сервісів з високою доданою вартістю. При цьому встановлено, що фінансова стійкість школи суттєво залежить не лише від кількості активних студентів, а й від структури освітніх продуктів, які вони обирають. Отже, для Asia Go! стратегічно важливим є не лише зростання кількості студентів, а і підтримання балансу між обсягом навчання, його якістю та рівнем доходів, що безпосередньо пов'язано з якістю процесів планування.

5. Проведена оцінка системи планування мовної школи Asia Go! засвідчила, що вона є функціональною, однак має лише базовий рівень зрілості та керованості.

Результати застосування моделі зрілості, PDCA-аудиту, SMART/ISO-аналізу цілей та інтегрального показника узгодженості свідчать про наявність

значних розривів саме у частині моніторингу результатів і коригування рішень. Система планування здатна забезпечувати виконання поточних завдань, але не створює достатніх передумов для накопичення управлінського досвіду та повторюваності результатів за циклами набору студентів. Найбільш «вузькими» моментами є відсутність формалізованого ресурсного та фінансового планування, нерегулярність аналізу причин відсіву студентів і слабка прив'язка цілей до конкретних ресурсних та бюджетних обмежень.

6. Аналіз визначених проблем процесів планування дозволив встановити, що виявлені недоліки мають системний і взаємопов'язаний характер. Ключовою проблемою є розімкненість управлінського циклу, за якої сильна сторона школи – оперативне виконання запланованих дій – не підкріплюється регулярною перевіркою результатів і закріпленням ефективних управлінських рішень. Директороцентрична модель планування у поєднанні з відсутністю чітких стандартів моніторингу та коригування призводить до необхідності покладатися виключно на експертність керівника школи. Особливо критичними для школи Asia Go! є розриви у зв'язках «попит – ресурс», «просування – прибутковість – cash-flow» та «продаж – супровід – утримання студентів», оскільки вони визначають стабільність фінансових результатів і репутацію школи.

Отже, система планування мовної школи Asia Go! потребує переходу від переважно ручної координації до більш структурованого та гнучкого підходу, який дозволить би замикати управлінський цикл, підвищувати керованість рішень і забезпечувати стабільний розвиток без втрати якості освітніх послуг.

7. Обґрунтування доцільності переходу до гнучких підходів планування показало, що для мовної школи Asia Go! традиційна модель статичного плану не відповідає умовам функціонування в кризовому та ризикованому середовищі. В умовах воєнного стану, сезонних коливань попиту та обмеженої

чисельності команди школи навіть незначні помилки планування швидко трансформуються у втрати якості навчання, доходів або керованості. Саме тому гнучке (ковзне) планування з коротким горизонтом 8-12 тижнів було визначено як найбільш доцільний до впровадження у Asia Go! підхід, оскільки воно дозволяє зберігати стратегічну сталість школи та водночас регулярно уточнювати змінні параметри діяльності на основі фактичних даних. У результаті план перестає бути формальним документом і набуває ролі робочого механізму постійного узгодження управлінських рішень.

8. Розроблений вдосконалений процес планування забезпечує замкненість управлінського циклу та безпосередньо спрямований на усунення виявлених проблем системи планування мовної школи.

Запропонована модель ковзного планування побудована як повторюваний управлінський цикл, що включає аналітичне завершення попереднього періоду, визначення ресурсних і фінансових обмежень, формування плану циклу, поточний моніторинг і підсумковий аналіз результатів. Така структура відповідає логіці PDCA та усуває слабкість етапів перевірки й коригування, характерну для попередньої системи планування Asia Go!. Важливо, що кожне управлінське рішення проходить через два ключові обмеження – навантаження викладачів і фінансовий ліміт. Модульність процесу дозволяє коригувати окремі елементи планування, що є критично важливим для мовної школи з обмеженими ресурсами.

Практична реалізація одного циклу ковзного показала, що використання матриці навантаження викладачів, ковзного прогнозу руху коштів, плану циклу та щотижневої панелі КРІ дозволяє своєчасно виявляти відхилення і приймати коригувальні рішення ще до того, як проблеми набудуть критичного характеру. Особливу роль для системі планування відіграє стандарт супроводу студентів у перший місяць навчання, оскільки саме він формує ранній індикатор якості освітньої послуги та довгострокової дохідності

школи. У сукупності впроваджений процес планування створює передумови для зменшення операційних ризиків, підвищення прогнозованості результатів та накопичення управлінського досвіду.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>.
2. Білоус, С., Бривус, А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
3. Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 303-309.
4. Грінченко Р. В., Кисличко К. А., Нечепелюк В. Г. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91-100.
5. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>.
6. Долиняк Ю. О., Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. Ринок освітніх послуг в умовах європейської інтеграції: ретроспективний аналіз і напрями розвитку: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 232с.
7. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. New York: Stone Publishing, 2020. 240 р.
8. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навч. посіб. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
9. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Наукова думка, 2022. 879 с.
10. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.

11. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
12. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>
13. Освітній менеджмент: успішні практики й виклики в контексті розбудови НУШ / Матеріали Міжрегіональної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава, 19 квітня 2023 року : за заг. ред. С.В. Королюк, О.В. Касьянової. Полтава : ПАНУ, 2023. 94 с.
14. Офіційний сайт мовної школи Asia Go! URL: <https://asiago.com.ua/>
15. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
16. Павліха Н., Тихончук В. Теоретико методологічні аспекти управління проєктами в освітній сфері у часи змін та викликів. URL: <https://surl.li/tvvlny>
17. Панченко А. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу: управлінський аспект. *Освітологія*. 2014. Вип. 3. С. 88-93.
18. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
19. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108-114.
20. Прищеп С. Strategic planning of the development of the institution of general secondary education in modern conditions: a practical aspect. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. № 2. С. 30-36.

21. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62-78.
22. Файоль А. Загальне і промислове управління URL: <http://gtmarket.ua / laboratory / basis / 5783>.
23. Хитько М. М. Стратегічне планування в освіті як поняття державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 176-181.
24. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)
25. Черновол-Ткаченко Р. І. Система планування в освітніх організаціях. Харків: ТОВ «Планета-Прінт», 2020. 68 с.
26. Ackoff R. *Concept of Corporate Planning*. New York : John Wiley & Sons, 1970. 125 p.
27. Ackoff R. *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. John Wiley and Sons Ltd. 1981. 312 p.
28. Ivashchenko T. Organizational Structure of Enterprises in War Conditions. *Economics & Education*. 2025. № 10(03) P. 31-39.
29. Koontz H., O'Donnell C. *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Company, 2005. 824 p.
30. Kopchak Yu. S., Matveyev M. E., Pugachev V. M. Transformation of modern management in wartime. *Economy and Society*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

31. McKinsey: A new operating model for a new world. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world>
32. Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. Boston: Pearson Education, 2000. 458 p.
33. Obłój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. № 67(1). P. 93-105.
34. TMS Academy: Процесно-орієнтований підхід до управління. URL: <https://academy.tms.ua/blog/procesno-orientovani-j-pidhid-do-upravlinnja/>
35. Westover J. Designing for Resilience: Principles for Building Organizational Adaptability. Human Capital Innovations. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/designing-for-resilience-principles-for-building-organizational-adaptability>

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльний аналіз підходів західних та вітчизняних науковців до розуміння сутності планування

Аспект	Західні дослідники	Вітчизняні дослідники	Обґрунтування та висновки
Концептуальна основа	Сфокусовані на раціональності, оптимізації та конкурентному позиціонуванню; часто передбачають контрольованість та передбачуваність майбутнього	Передбачають системний підхід, враховуючи людські потреби та організаційну культуру; більше акценту на узгодженість та координацію	Західний підхід часто заснований на економічних теоріях і зосереджується на максимізації вартості. Вітчизняний підхід проявляє вплив радянської управлінської традиції, де система координації вважалася ключовою. Синтез обох дає більш повноцінне розуміння.
Часовий горизонт	Варіюється від короткотермінового (квартальні) до довгострокового (5–10 років); поширена практика постійного перегляду планів	Розрізняються довгострокові (10–15 років), середньострокові (3–5 років) та короткострокові (до 1 року) плани; менше наголошується на постійному їх перегляді	Різниця відображає західну орієнтацію на динаміку та гнучкість проти вітчизняної орієнтації на стабільність і визначеність. Сучасні вітчизняні практики все більше наближаються до західних моделей.
Рівень конкретизації	Часто коливаються від стратегічних до оперативних; специфікація залежить від контексту та невизначеності	Розрізняють завдання (конкретні, кількісні) та орієнтири (якісні напрями); більше структури в поділі на рівні	Вітчизняна система забезпечує більш чітку диференціацію, однак західний підхід до контекстуальної специфікації дозволяє гнучкість.
Участь та залучення	Сучасні моделі наголошують на інтерактивності та залученні зацікавлених сторін; класичні моделі були більше централізованими	Від самого початку акцентуються на залученні працівників, мотивації та внутрішній культурі; планування розглядається як колективна дія	Обидва підходи зрештою сходяться на важливості залучення, хоча західні моделі довше опиралися на централізацію, а потім еволюціонували.
Відношення до невизначеності	Сучасні підходи розглядають невизначеність як норму; сценарне планування, Agile, гібридні моделі спеціально розроблені для цього контексту	Традиційно передбачалася передбачуваність; однак сучасні вітчизняні дослідження все більше розглядають гнучкість та адаптивність	Це відображає еволюцію обох традицій. Сучасна реальність вимагає від обох систем більше уваги до адаптивності.
Інструментарій та методи	SWOT-аналіз, Porter's Five Forces, сценарне планування, Agile спринти, KPI-моніторинг	Класичний SWOT, порівняльна характеристика сильних та слабких сторін, процесний підхід, системний аналіз	Західний підхід більш розвинутий та теоретично обґрунтований, вітчизняні адаптації показали практичну ефективність. Найкращі практики синтезують обидві підходи

Додаток Б

Шаблони необхідних планових документів, які мають бути заповненими під час управлінських циклів планування для мовної школи

Asia Go!

Таблиця Б.1

Шаблон протоколу аналізу циклу (1 сторінка)

Блок	Що фіксується (коротко)	Джерело даних	Висновок/рішення
План/факт цілями за	Набір, утримання 1-го місяця, якість, фінансові ліміти	Панель КРІ, cash-flow	
Причини відхилень	Топ-3 фактичні причини	Коментарі адміністратора, викладачів	
Що спрацювало	2-3 практики, що дали ефект	План/факт тижнями за	Закріпити як стандарт?
Що не спрацювало	1-2 гіпотези/активності без ефекту	КРІ/відгуки	Зупинити/змінити?
Корекції на новий цикл	3-5 корекцій із виконавцями та термінами	Протокол синхронізації	

Таблиця Б.2

Шаблон матриці навантаження викладачів (тиждень)

Викладач	Навантаження, год/тиж.	Резерв на заміни, %	Доступно, год/тиж.	Поточне навантаження	Вільно	Управлінський висновок
—	—	—	—	—	—	Напр.: 1 група / +2 індив. слоти / не розширювати
—	—	—	—	—	—	—
Разом	—	—	—	—	—	Стеля набору на тиждень: —

Таблиця Б.3

Шаблон ковзного прогнозу руху коштів (12 тижнів) та правило буфера

Тиждень	Вхідний залишок	Находження	Виплати викладачам	Постійні витрати	Маркетинг	Вихідний залишок	Примітка
1	==	==	==	==	==	==	==
2	==	==	==	==	==	==	==
...	==	==	==	==	==	==	==
12	==	==	==	==	==	==	==

Таблиця Б.4

Шаблон щотижневої панелі КРІ та рішень тижня

Показник	Ціль (на цикл)	Факт (тиждень)	Відхилення	Ймовірна причина	Корекція на 1-2 тижні	Відповідальний
Запити на навчання → пробні заняття (од.)	—	—	—	—	—	—
Пробні заняття → придбання освітнього продукту або сервісу (%)	—	—	—	—	—	—
Відтік студентів 1-го місяця (%)	—	—	—	—	—	—
Якість навчання/ Задоволеність студентів (опитування, індикатор успішності)	—	—	—	—	—	—
Вільне навантаження викладачів (год/тиж.)	—	—	—	—	—	—
Касовий буфер (грн)	—	—	—	—	—	—

Таблиця Б.5

Шаблон «План циклу»

Блок	Зміст
Горизонт циклу	Дата старту: ___ / Дата завершення: ___ (8-12 тижнів)
Ліміти (обмеження)	Навантаження: ___ год/тиж. вільно; Фінансовий ліміт: мін. буфер ___ грн; ліміт витрат на просування ___ грн/тиж.
Ціль 1: Набір студентів	Формулювання SMART: ___
Ціль 2: Утримання 1-го місяця	Формулювання SMART: ___
Ціль 3: Якість навчання	Формулювання SMART: ___
Ціль 4: Фінансова стійкість	Формулювання SMART: ___
Пріоритетні ініціативи (3-5)	Ініціатива 1: ___ (виконавець ___); Ініціатива 2: ___; ...
Контрольні точки	Щотижневі синхронізації, огляд ресурсів, аналіз наприкінці циклу