# ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

###### Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

 «План − ніщо, планування – все» (Дуайт Ейзенхауер, американський військовий і державний діяч).

 «Якщо Ви хочете розсмішити Бога − розкажіть йому про свої плани» (Лоран Гунель, французький письменник і фахівець у сфері особистісного розвитку).

 «Життя – це те, що з тобою відбувається, поки ти будуєш інші плани» (Джон Леннон, британський рок-музи- кант, співак, композитор, художник, письменник, політичний активіст, засновник і учасник гурту «Бітлз», один із най- впливовіших музикантів XX століття).

 «Стратегія є відчуттям напрямку, в якому відбувається імпровізація» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, письменник, «батько» сучасного мене- джменту, консультант у сфері управління, із книги «Задачі менеджменту у ХХІ ст.»).

 «Більшість менеджерів не мають часу на те, щоб відвідати лінію фронту. Вони надто зайняті написанням планів, які, по ідеї, повинні ґрунтуватися на відвідуванні ними поля бою» (Джек Траут, американський маркетолог, засновник та президент консалтингової фірми «Trout&Partners», засновник практичного підходу до маркетингу відомого як позиціювання).

 «Надмірні програми не дають очікуваних результатів, оскільки випливають із припущення, що дев’ять жінок можуть народити дитину за один місяць» (Вернер фон Браун, німецький та американський учений, конструктор ракетно-космічної техніки).

 «Людина розвивається в міру того, як збільшуються її цілі» (Фрідріх Шіллер, німецький поет, філософ, професор історії, теоретик мистецтва і драматург).

 «Все вирішують люди, а не стратегії» (Лоуренс Боссіді, американський автор, бізнесмен, колишній генеральний директор AlliedSigna).

 «Перемогу часто здобуває не той, хто склав хороший план, а той, хто зробив менше помилок» (Шарль де Голль, французький державний і політичний діяч).

 «Точне визначення плану: вибір напряму непередбачених зловживань» (Тадеуш Котарбинський, польський філософ і логік).

 «Уявлення важливіше, ніж факти» (Альберт Ейнштейн, один із найвизначніших фізиків XX століття, лауреат Нобелів- ської премії з фізики).

######  Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Чи потрібно, на Ваш погляд, домагатися стовідсотково- го виконання планів сучасними організаціями?
2. Чи потрібно у сучасному невизначеному і динамічному бізнес-середовищі розробляти стратегію і чому?

 ***Кейс для аналізу 1* «Історія успіху Nestlé»**

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l’Exportation des Produits Nestlé S. A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у про- суванні на український ринок пріоритетних на тоді брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

За два роки роботи компанія у Києві стала одним із най- більш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регі- онах країни в продажу з’явилися невідомі раніше українсько- му споживачеві шоколадні батончики Nuts і кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швид- ко здобула велику популярність серед українців – і це нада- ло Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Украї- ні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організо- вані нові напрями бізнесу.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львів- ської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником най- відомішого однойменного «солодкого» бренду України. Від- тоді бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рі- вень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню «націона- лізацію»: на українському ринку з’являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S. A. ку- пує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним із лідерів у сегменті холод- них соусів. У 2010 р. «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд із придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реа- лізацію у Львові нового інвестиційного проєкту – створення

«Об’єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)». Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і обробки даних у галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох кра- їнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів Nestlé S. A. у 20 країнах регіону, таких як Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють приблизно 1400 фахівців. Львів обрано за- вдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé посідає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів хар- чування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі мають велику популярність у споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулі- нарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») і продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямах, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки і морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні й інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

Нині у компанії Nestlé в Україні працює приблизно 5500 працівників.

Загальний обсяг продажів Nestlé в Україні у 2010 році становив 4,016 млрд гривень, продемонструвавши 30,5% зростання. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним із найбільших платників податків. Із 2004 року Nestlé S. A. інвестувала в українську економіку приблизно 2,5 млрд гривень. У 2010 році підприємства Nestlé в Україні виплатили до державного бюджету 325 млн гривень різних податків і зборів.

*Запитання до кейсу*

1. Яку стратегію обрала Nestlé на українському ринку?
2. Які зовнішні можливості сприяли її розвитку в Україні?

 Які сильні сторони Nestlé посилили можливості зовнішнього середовища?

1. Які загрози, на Ваш погляд, можуть бути актуальними для Nestlé в Україні?
2. Яку подальшу ринкову стратегію Ви можете запропонувати Nestlé в Україні?

***Кейс для аналізу 2* «Розумним бути модно**

##### або бізнес у сфері освіти та розвитку – BOYAR»

Сьогодні «BOYAR» (абревіатура з слів фрази: «Бо я розум- ний!») – це 6 проєктів («BOYAR» – курси іноземних мов для ді- тей та дорослих; «PRESCHOOLBOYAR» – англомовні садки для дітей; ««BOYARCAMP» – міжнародні дитячі англомовні табори для дітей та дорослих; «SCHOOL\_3D» – інноваційна приватна школа повного дня; «SMART2BUS» – інтерактивні англомов- ні мандрівки; «SMARTCUP.COFFEE» – кав’ярня для зустрічей, побачень, роботи, навчання, івентів та просто кави); по- над 2000 учнів, які вивчають іноземні мови; по сотні дітей у англомовному садку та приватній школі та понад 400 відві- дувачів таборів.

А заснувала і керує всім цим молода жінка, в якої (складно повірити (!) – троє дітей) – Олеся Буфан (тепер – Ніколаєвіч).

А починалося це ще у 2007 р., коли молода випускниця фа- культету іноземних мов Олеся Буфан вирішила, що не буде найманим працівником, а хоче бути незалежною і організува- ла курси вивчення іноземних мов. Словом, любов до педагогіки у неї з дитинства: ще маленькою вона збирала і дітей, і іграш- ки на «уроки», допомагала сестричці у навчанні, у студент- ські роки займалася репетиторством. Ну а управлінський хист у неї в крові – її батько мав керівний досвід. Тоді, за рік до сві- тової фінансової кризи вона орендувала підвальне приміщен- ня одного з ліцеїв м. Львова (два кабінети з копіювальною ма- шиною) та розпочала «бізнес». Вона сама займалася з усіма бажаючими опанувати англійську мову стільки часу, скільки могла «витримати» за день. Тоді ж, чоловік Олесі, її опора та підтримка, а також програміст за фахом зробив для її бізнесу сайт. І вивчати англійську до неї почали приїжджати з усього міста. Успішний старт дав розуміння, що треба рухатися далі, а простеньке приміщення з білими стінами міняти на ком- фортніші умови і для себе, і для учнів.

У 2010 р. вона орендувала окремий офіс, у якому відтво- рила ту атмосферу, яка б найліпше сприяла засвоєнню знань: яскраві стіни з надписами англійською, проектор для показу мультиків, відео і багато іншого обладнання для цікавого й ін- терактивного навчання. На той момент кількість груп у мов- ній школі зросла з 5–6 до 10–12 і довелося брати найманого працівника – ще одного вчителя англійської мови.

Коли штат мовної школи зріс до 20 осіб, Олеся відчула, що співбесіди забирають у неї занадто багато часу та сил (бізнес стрімко ріс і плинність кадрів була доволі високою). Тому до- велося найняти HR-менеджера. Підбір кадрів на посаду вчите- ля – це чи не половина успіху освітнього процесу, адже від його професійних та особистих якостей залежатиме репутація шко- ли. Кожний претендент проходить стажування, і тільки після цього приймається остаточне рішення про його працевлашту- вання. Власне, на питання, а з якою проблемою зустрілася Оле- ся, наймаючи персонал, вона відповіла: «На співбесіді людина виглядає кваліфікованим спеціалістом, але потім в роботі по- казує значно нижчий рівень. А ще, напевне моє слабке місце – це невміння розбиратися в людях або занадто сильна віра у них. Бо багато хто з першого погляду справляв позитивне вра- ження, але за 2–3 місяці роботи виявляв не найкращі людські якості».

Як зізнається Олеся, на «старті» бізнесу в неї не було чіт- ко сформованого стратегічного бачення його розвитку. Біль- шість бізнес-ідей виникали ситуативно, до них підштовхува- ло життя. Так, наприклад, коли настав час віддавати сина у са- дочок, Олеся зрозуміла, що хотіла б його бачити у трошки ін- шій атмосфері, ніж стіни традиційного державного дошкіль- ного закладу. Так з’явився приватний «боярівський» англо- мовний садок. Нині у Львові працюють три філії садка і їхня діяльність є ліцензованою. Ключовими чинниками його успі- ху є англомовне середовище, баланс гри і навчання, комфорт- ні умови перебування, гармонійний, всесторонній розвиток особистості.

Згодом, коли син Олесі пішов у школу, їй знову захотіло- ся більшого для нього. Надихнувшись працями Кена Робінсо- на (міжнародного радника з питань розвитку людського ка- піталу), вона почала працювати над інноваційною приват- ною школою. Так у Львові у 2017 р. розпочала свою діяльність

«Школа дружня до дитини». Головний акцент школи навіть не

«суцільна» англійська (хоч безперечно, це один з її пріорите- тів), а STEAM-методологія, яка розвиває креативність та вмін- ня генерувати нові ідеї. Учні школи часто святкують свої дні народження на її території, запрошують погуляти на її зеле- ному подвір’ї своїх друзів, і взагалі (як не дивно), не спішать додому.

Деякі бізнес-починання ставали несподівано успішними навіть для засновниці «BOYAR». Так, зокрема, було з англомов- ними дитячими таборами. Влітку 2015 р., уперше запускаючи проєкт, Олеся розраховувала на одну зміну. Але бажаючих від- відати табір було так багато, що довелося оперативно органі- зовувати ще одну. Хоча, щоправда, запуск проєкту дався влас- никам нелегко: без форс-мажору не обійшлося. Олеся згадує:

«Вперше організовуючи табір, ми звернулися до підрядни- ків – туристичної агенції, яка мала забронювати готель. Про- те, коли до відкриття табору залишилися лічені дні, виявило- ся, що підрядники не оплатили завдаток і броні у тому готелі, який був розрекламований та у який батьки погодилися і на- лаштувалися відправити своїх чад не було. Можете собі уяви- ти, скільки нервів нам разом із чоловіком коштував об’їзд Кар- патського регіону в пошуку підходящого готелю, який би від- повідав усім нашим критеріям в останній момент перед стар- том». До речі, ідея англомовного табору – це також вплив хобі Олесі поряд з бізнес-необхідністю. Вона завжди любила подо- рожувати, а будь-якому освітньому бізнесу притаманна сезон- ність (влітку більшість людей хочуть відпочивати, а не навча- тися. Тому, щоб нівелювати вплив сезонності, з одного боку, та «жити» своїм хобі, з іншого – і були започатковані англомов- ні табори.

Зараз Олеся каже, що саме англомовні табори (де вона влітку проводить час разом із своїми трьома дітьми) та шко- ла («наймолодший» освітній проєкт) якраз і забирають най- більше її часу

Слід зауважити, що не тільки навчатися, а й працювати у «BOYAR» цікаво. У нього сформувалася своя особлива корпо- ративна культура: колектив об’єднують святкування Дня на- родження мовної школи, спільне відзначення свят і чимало ін- ших корпоративних заходів.

На запитання про розвиток, Олеся каже, що й далі не має чітко розробленої стратегії, бо для неї її бізнес – це насампе- ред не прибуток, а можливість реалізувати своє покликання. Відповідно, із появою нових ідей для самореалізації розвива- тиметься і бізнес.

Єдине, що планує точно, – це подальше відкриття філій (набридло відмовляти всім охочим навчатися) та розроблен- ня і запуск франшизи (бажаючих її придбати уже достатньо, причому і з районних, і з обласних центрів України).

«Що бажаєте для Вашого натхнення?» – так зустрічає ба- риста кожного відвідувача смарт-кав’ярні, закликом якої є

«Смакуй натхнення». Очевидно, щоб бути успішним у бізнесі, треба бути натхненним тим, що ти робиш…

*Запитання до кейсу*

1. Як би Ви охарактеризували стратегію розвитку

«BOYAR»? Як вона змінилася з часу заснування бізнесу?

1. Які зовнішні можливості, на Ваш погляд, сприяли під- приємницькому успіху Олесі Буфан?
2. Якими є сильні та слабкі сторони «BOYAR», на Ваш погляд?
3. Які зовнішні загрози і можливості характерні для кож- ного з бізнес-напрямів «BOYAR» на даний час?
4. Який з бізнес-напрямів, на Ваш погляд, має найбільші перспективи для розвитку?
5. Які Ви бачите стратегічні альтернативи розвитку

«BOYAR» загалом?