

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»
(на прикладі ТОВ «Ідеал Інтернешнл»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студентки групи М 02-20
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Голюк Марини Павлівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Гуріна Н.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	5
1.1. Наукові основи системи управління організацією	5
1.2. Сутнісна характеристика зовнішнього середовища організації	11
1.3. Інструменти та методи аналізу впливу зовнішнього середовища на систему управління сучасною організацією	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО SEREDOVISHCHA NA СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»	23
2.2. Дослідження системи управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл».....	35
2.3. Аналіз впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	48
3.1. Шляхи підвищення економічної ефективності системи управління організацією за рахунок факторів зовнішнього середовища	48
3.2. Пропозиції щодо моніторингу та врахування факторів впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи є на сьогодні однією з найактуальніших для всіх суб'єктів господарювання. Безсумнівним є той факт, що останнім часом політична складова, а саме нестабільність і агресія з боку інших держав, військові події, спірні і конфліктні ситуації в економічній, соціальній і політичній складовій, а також жорстка і атакуюча боротьба на ринку конкурентів, постійно мінливі умови роботи з постачальниками, нестабільність купівельного попиту і моделей взаємодії, природно-кліматичні чинники змушують приймати рішення в умовах невизначеності та ризику. Не варто заперечувати ще й вплив зовнішніх прямих чинників. Таким чином, дослідження особливостей впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання набуває особливої важливості і привертає увагу не тільки в експертному і науковому середовищі, але також і серед широкого кола інших зацікавлених осіб.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що питання аналізу зовнішнього середовища є дуже важливим для вироблення стратегії розвитку підприємства. Цей процес є досить складним, вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки чинників та встановлення зв'язку між факторами та тими сильними та слабкими сторонами підприємства, а також можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому середовищі. Очевидно, що, не знаючи, що відбувається у зовнішньому оточенні і не розвиваючи свої внутрішні компетентні сторони, компанія незабаром почне втрачати конкурентну перевагу, а потім може просто зникнути з ринку.

Мета кваліфікаційної роботи – розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо дослідження впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією.

Поставлена мета роботи зумовила вирішення таких завдань:

- розкрити наукові основи системи управління організацією;

- дати сутнісну характеристику зовнішнього середовища підприємства;
- розглянути інструменти та методи аналізу зовнішнього середовища сучасного підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити систему управління підприємства;
- проаналізувати впливу зовнішнього середовища на систему управління підприємства;
- визначити шляхи підвищення економічної ефективності системи управління організацією за рахунок факторів зовнішнього середовища;
- розробити пропозиції щодо моніторингу та врахування факторів впливу зовнішнього середовища на систему управління підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних положень щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл».

Емпіричною базою проведення дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕАЛ Інтернешнл».

Методи досліджень. Методика дослідження включає аналіз літературних джерел по темі дослідження, синтез, узагальнення, статистичний аналіз, метод розрахунків, графічного та табличного представлення матеріалу.

Практична значущість. Основні висновки та рекомендації, розглянуті в роботі, орієнтовані на широке використання дослідниками у сфері дослідження зовнішнього середовища та його впливу на систему управління освітньою організацією.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Наукові основи системи управління організацією

Управління як предмет пізнання відоме з давніх часів. Початок життя доісторичних людей організованими групами призвів до необхідності управління такими сферами діяльності, як оборонна – для захисту від ворогів та диких звірів, політична – для встановлення та підтримання порядку у групах, економічна – для організації виробництва та розподілу обмежених ресурсів: знарядь праці, зброї, їжі, одягу. Коли групи людей були невеликі, управління у всіх сферах здійснювалося однією людиною – вождем цієї групи. У міру збільшення груп та ускладнення виконуваних ними функцій виникла потреба поділу праці та диференціації функцій.

Етапи розвитку управління, що передували виникненню наукового управління: 1-й період – стародавній – 9-7 тис. років до н. е. – XVIII ст.; 2-й період – індустріальний – 1776-1856 рр. [1].

Таким чином, управління зародилося приблизно сім тисяч років тому, але тільки з кінця XIX ст. і особливо в XX ст., з розвитком соціального ринкового господарства, менеджмент виділився в самостійну галузь знань, тобто в науку. Західний менеджмент – це, перш за все, особлива субкультура зі своїми цінностями, нормами і законами. З іншого боку – це сукупність технічних процедур і методів, сума деяких практичних дій з планування, організації, мотивації і контролю, необхідних для досягнення поставлених цілей [2].

Термін «менеджмент» означає управління соціально-економічними процесами на рівні організації, управління виробничо-господарською діяльністю трудового колективу, управління персоналом організації. На

початковому етапі розвитку менеджменту в Україні терміни «менеджмент» та «управління» розглядалися як синоніми, проте з розвитком ринкових відносин, зниженням ролі державного управління в економіці, урізноманітненням форм господарювання створюваних, як правило, на основі приватної власності організацій, менеджмент став виконувати функції управління у суб'єктах господарювання. У зв'язку з цим, обсяг і зміст понять управління і менеджмент дещо не збігаються, так як менеджмент можна трактувати як «успішне управління», як досягнення мети з урахуванням ресурсних обмежень. В Україні за умов сучасної ринкової економіки досить суттєвим є усвідомлення важливості менеджменту та підприємництва у всіх сферах життєдіяльності.

У визначенні менеджменту як науки слід наголосити на важливості упорядкованих знань про управління, які сприяють не лише високій якості вирішення поточних справ, а й своєчасності складання прогнозів розвитку подій з подальшою розробкою відповідної стратегії діяльності організацій.

Менеджмент – це управління бізнес-процесами в організації, під час якого суб'єкт управління впливає об'єкт. При цьому в якості суб'єкта виступає орган управління (одноосібний чи колегіальний), а об'єктом управління є виконавець (співробітник організації, робоча група, трудовий колектив). Сутність менеджменту полягає у досягненні керівництвом цілей організації, використовуючи фізичну працю, інтелект та мотиви поведінки персоналу.

Менеджмент в сучасному світі є складним процесом, що не має точних рамок. Він включає в себе не тільки теоретичні основи, а й творче начало, яке стає основним та визначає подальший розвиток і функціонування всієї організації.

У теорії організації категорія «менеджмент» розглядається з кількох позицій:

– по-перше, менеджмент як діяльність, що є сукупністю управлінських функцій (видів діяльності), основними з яких є функції планування, організації, мотивації та контролю;

– по-друге, менеджмент як апарат управління, у складі якого виділяють персонал трьох категорій, а саме лінійний персонал (керівники всіх рівнів ієрархії); функціональний персонал (фахівці організації); обслуговуючий персонал (технічні виконавці);

– по-третє, менеджмент як явище, зміст якого полягає в тому, що наука та мистецтво управління доповнюють один одного, утворюючи синтез та підкреслюючи важливість наявності у менеджера теоретичних знань у галузі управління та вміння застосовувати їх в умовах реальної дійсності.

Наукові знання менеджменту є опорою під час постановки завдань та здійснення практичної діяльності. Можна сказати, що наука управління розробляє таку теорію, в якій фігурують закони та закономірності, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Таким чином, наукову основу менеджменту складає набір знань про управління як концепцій, теорій, принципів, методів і форм управління окремими індивідуумами і групами людей у процесі виробництва благ.

Під системою управління розуміється сукупність цілісних упорядкованих взаємопов'язаних елементів і підсистем управління, що взаємодіють між собою і беруть участь в процесі функціонування щодо забезпечення свого призначення і досягнення поставленої мети [3, с. 163].

Система управління передбачає тільки ті зв'язки, які характеризують відносини управління, які виникають тоді, коли здійснюються функції і повноваження управління.

Система менеджменту – це сукупність зв'язків загальної цілеспрямованості, узгодженості дії, прийняття рішень, це зв'язки підпорядкованості відповідно до розподілу повноважень на прийняття управлінських рішень.

З середини ХХ століття почали розвиватися нові підходи до управління, засновані на теорії систем і науки про інформацію. Розвиток системи управління підприємством визначено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розвиток системи управління як наукової дисципліни

Наукові школи	Представлення про об'єкт організації управління
Наукового управління	Виробничий процес
Адміністративна (класична)	Підприємство
Поведінкових відносин	Підприємство як соціальна система
Кількісного підходу	Сукупність процесів виробництва і управління
Процесного підходу	Підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління
Системний підхід	Підприємство як відкрита система
Ситуаційний підхід	Підприємство в мікро-, макросередовищі

Джерело: складено на основі [4-6]

Наведені в табл. 1.1 наукові школи відображають еволюцію уявлення про об'єкт управління від виробничого процесу до більш складних концепцій, таких як організація як відкрита система та її взаємодія з мікро- та макросередовищем.

Варто розглянути основні поняття системного підходу, що включають основні положення теорії систем, класифікацію і властивості систем, організаційної системи, системний підхід у теорії та практиці менеджменту, менеджмент як система, умови та критерії результативності й ефективності менеджменту, менеджмент ХХІ століття.

Система (грец. *systema* – ціле, складене з частин утворення) – множина елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючи певну цілісність, єдність.

Елемент – найпростіша неподільна частина системи, тобто межа членування системи з точки зору аспекту розгляду системи, вирішення конкретного завдання, поставленої мети.

Підсистема – частина системи, яка є самостійною системою, що має системні властивості.

Надсистема (суперсистема) – система, яка включає в себе певну кількість систем.

Елемент – неподільний далі елемент системи.

Зв'язок – форма взаємодії елементів системи. За допомогою зв'язків формуються відносини, визначені для даної системи.

Властивості – якості параметрів об'єктів, тобто їх зовнішні прояви.

Відношення – заздалегідь задана умова взаємозв'язку між елементами.

Структура – внутрішня форма, що відображає певні взаємозв'язки, взаєморозташування складових частин системи, її будову.

Стан – множина суттєвих властивостей, якими система володіє на даний момент часу.

Поведінка – здатність системи переходити з одного стану в інший.

Рівновага – здатність системи зберігати свою поведінку за відсутності зовнішніх впливів скільки завгодно довго.

Стійкість – здатність системи повертатися в стан рівноваги після того, як вона була з нього виведена під впливом зовнішніх збуджуючих впливів.

Розвиток – спрямована закономірна зміна.

Системний підхід до аналізу теорії і практики менеджменту дозволяє виявити критичні змінні і обмеження в системі. Володіння прийомами системного підходу вимагає від керівника вирішувати будь-яку проблему з урахуванням взаємодії з іншими проблемами. Головним завданням системного підходу є побудова цілісної картини об'єкта.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або декількох цілей. Невід'ємним елементом організаційних систем є людина.

Організаційна система може розглядатися як:

- виробнича система, що об'єднує ресурси, виробничий процес і продукцію;
- соціально-технічна система, що складається з людей і технічної системи, необхідної для виконання виробничих завдань;

– система, яка містить елементи конкурентної ситуації, що знижують ефективність функціонування системи.

Порушення роботи всієї системи може статися в результаті виходу з ладу будь-якої її частини. За конкретної мети будь-яка система відрізняється від інших, оточуючих її систем.

Системний підхід в управлінні підприємством схематично відображено на рис. 1.1.

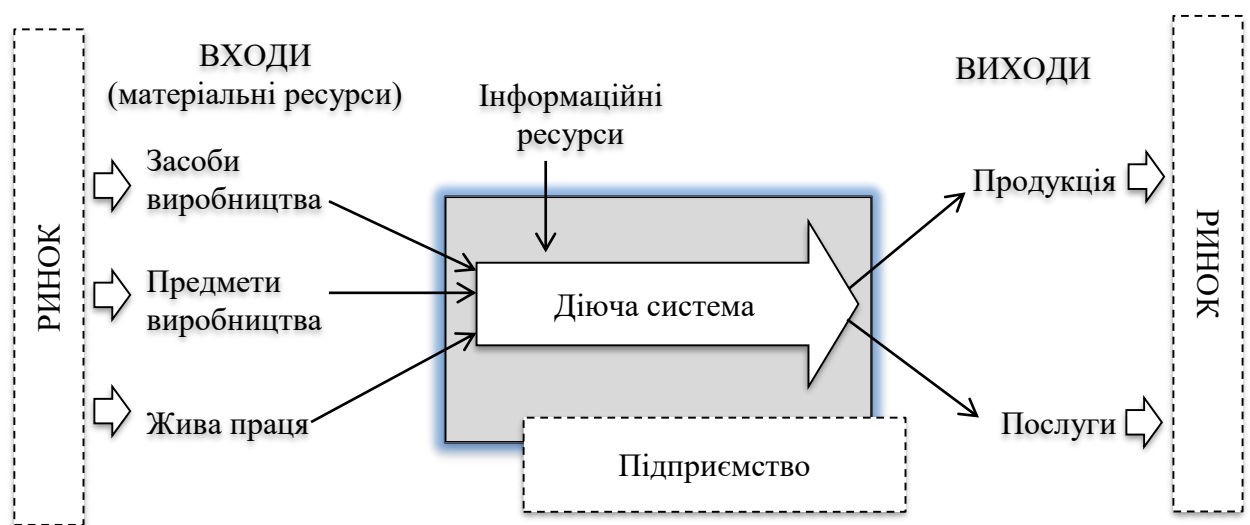


Рис. 1.1. Системний підхід в управлінні підприємством (схема)

Джерело: побудовано на основі [4-6]

У системному підході особливу увагу приділяють зв'язкам між елементами системи. Ці зв'язки можуть бути двосторонніми або багатосторонніми і забезпечують сполучні процеси, такі як комунікація та рівновага.

Системний підхід до управління підприємством реалізується через комплексну інтеграцію різних підсистем: виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової тощо. Кожна з цих підсистем має власні цілі, завдання та ресурси, але вони повинні працювати скоординовано для досягнення загальної мети організації.

Системний підхід як ніколи актуальний для сучасного менеджменту та бізнесу. Для його реалізації потрібні як фундаментальні знання та досвід, так і вміння «тримати руку на пульсі», стежити за змінами у світі. Він дозволяє наче «піднятися» над проблемою, все розставити на свої місця, визначити міжсистемні зв'язки, вносити корективи, розробляти та реалізовувати нові підходи, враховуючи при цьому аргументи опонентів.

У сучасному світі йде гонитва за миттєвою вигодою. Знижується інтерес до теорії. Власники капіталів, топ-менеджери часто не хочуть вкладати гроші в розробки, які можуть (або не можуть) принести прибуток у далекому майбутньому (перспективі). Системний підхід затратний (за часом та коштами), вимагає залучення великої кількості висококваліфікованих спеціалістів, не гарантує досягнення прибутку, хоча й знижує ймовірність прийняття невірної рішення.

1.2. Сутнісна характеристика зовнішнього середовища організації

Підприємство можна розглядати як складний економічний організм, що має внутрішню систему і постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства має постійно вивчатися та аналізуватися керівником, щоб підвищувати конкурентоспроможність підприємства та, як наслідок, стабілізувати його економічне становище.

Ефективне управління організацією можливе лише за наявності довгострокових цілей та перспектив, тобто при продуманій стратегії. Традиційно менеджмент організації основну увагу приділяв внутрішнім організаційним факторам, таким як лідерство, мотивація, контроль. Проте такі підходи до проблеми розробки стратегії слід вважати обмеженими, закритими. У разі глобалізації роль зовнішніх чинників різко зростає навіть для організацій, які постачають свою продукцію на внутрішній ринок. Ефективний менеджер повинен відслідковувати зміни, що відбуваються в зовнішньому

середовищі, і адекватно на них реагувати. Зовнішнє середовище менеджменту виявляється однією з впливових сил, тому її необхідно використовувати для підвищення конкурентоспроможності організації. Актуальним стає пошук шляхів підвищення ефективності діяльності організації в зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище організації – це її зовнішнє оточення, що містить різні системи, з якими організація взаємодіє, і вплинути на які загалом вона не зможе (за винятком впливу на певні елементи). На компанію впливає багато факторів у зовнішньому середовищі, система оподаткування, конкуренція, соціальне середовище тощо.

Організація і її зовнішнє середовище – це єдина система, і якщо відбувається збій в одному з її елементів, вся система наражається на ризик. Тому, перш ніж реалізувати управлінські рішення, необхідно проаналізувати різні альтернативні рішення і можливі наслідки.

Зовнішнє середовище організації підрозділяється на мікросередовище і макросередовище.

Зовнішнє мікросередовище організації – це сукупність суб'єктів і фактів, які впливають на можливість організації досягти поставлених цілей (сама організація, постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, інвестори, фінансово-кредитні установи, засоби масової інформації, органи державної та місцевої влади, ринки, суб'єкти господарювання та ін.) [7].

Фактор (від латів. factor – що робить, виробляє) – причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер чи окремі його риси. Фактори – конкретні події та тенденції, згруповані в галузі необхідної інформації, тобто за основними розділами дослідження ринку.

Об'єктивні зовнішні фактори – сукупність чинників середовища, що має прямий вплив на функціонування та розвиток підприємства. До цієї групи факторів відносять постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та ін. ресурсів, споживачів, конкурентів тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає наступні групи факторів.

1) Покупців (клієнтів). Дослідження споживачів дає можливість компанії краще усвідомити те, яка продукція найбільшою мірою буде сприйнята покупцями, на які обсяги реалізації може розраховувати компанія, якою мірою покупці віддані продукції саме даної компанії, на скільки можна збільшувати коло потенційних споживачів, що чекає продукт у майбутній перспективі та ін.

Споживачі виступають носіями незадоволеного платоспроможного попиту [8]. Попит є формою прояву потреб, його вивчення в організаціях проводиться, насамперед, для більш повного задоволення потреб населення. Вивчення і прогнозування попиту є необхідною умовою ефективного використання маркетингу для успішної комерційної роботи. Зібрана інформація про попит дозволяє обґрунтовувати комерційні та управлінські рішення по в діяльності підприємства. Також отримана інформація не тільки сприяє глибокому розумінню ринкових процесів, але і допомагає виявити тенденції зміни і розвитку ринку.

Оцінка матеріалів купівельного попиту використовується в даний час для вирішення двох взаємно доповнюються завдань

- правильного формування товарного асортименту підприємств:
- поповнення своєчасно асортименту товарів на підприємстві відповідно до попиту населення.

Основні напрямки вивчення попиту та споживачів на цільовому ринку представлені на рис. 1.2.

Вивчення споживчого попиту вимагає комплексного аналізу, що дозволяє отримати повну і достовірну інформацію про необхідні товари (послуги), за які готові платити споживачі, тому такий аналіз дуже важливий для підприємств [11, с. 65].

2) Постачальників. Постачальники сировини, матеріально-технічних ресурсів, напівфабрикатів, електро- та теплової енергії, води, газу можуть безпосередньо впливати на компанію, формуючи залежність від ресурсів. Це дає їм можливість впливати на собівартість, якість продукції, термін її

виготовлення та загалом ефективність роботи підприємства. Аналіз постачальників матеріальних та природних ресурсів допомагає визначати, наскільки сильна ресурсна залежність компанії та які її причини [12].

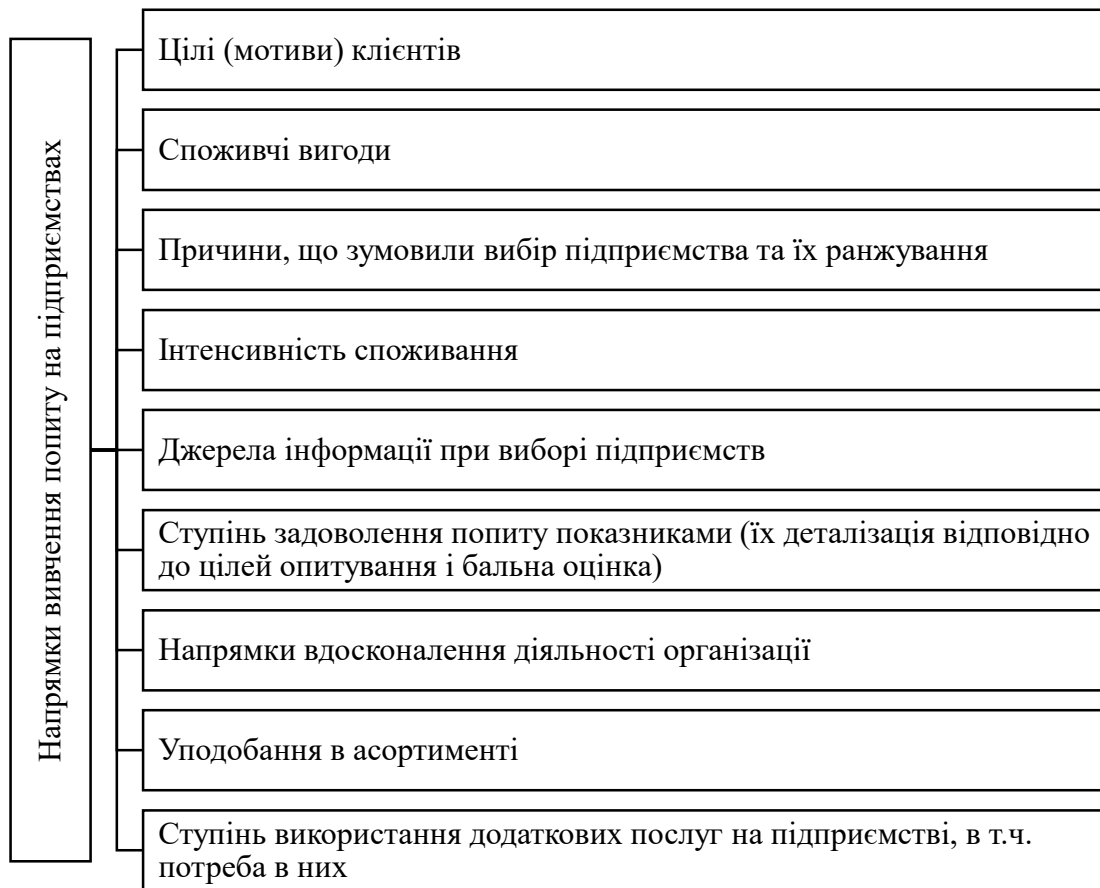


Рис. 1.2. Основні напрямки вивчення попиту

Джерело: побудовано на основі [9, 10]

3) Конкурентів. При дослідженні конкурентного середовища менеджери повинні оцінювати, наскільки сильна конкуренція, як вона впливає на роботу компанії, визначати основних конкурентів, реальні та потенційні загрози з їхнього боку [13]. Тим часом потрібно об'єктивно оцінити позиції організації та її конкурентні переваги, щоб розробити конкретну конкурентну стратегію. Якщо на ринку виникають нові компанії, які мають намір виробляти аналогічну продукцію, або вже функціонуючі виробляють такий самий продукт, їх потрібно включати в групу потенційних конкурентів.

Загрози для організації можуть представляти також компанії, які виробляють товари чи послуги, здатні замінювати або навіть повною мірою витіснити її. Чим більш повні і достовірні дані про реальних і потенційних конкурентів має в своєму розпорядженні компанія, тим краще вона зможе підготуватися до дій у відповідь на виклики конкурентів, розробляючи наступальну або оборонну стратегію.

Дослідження конкурентів підприємства здійснюється на основі просування товару на ринку, каналів збуту, ціною, якісним показником продукту.

4) Ринок робочої сили орієнтований те що, щоб виявляти його потенційні можливості із забезпечення організації кадрами. Компанія має досліджувати ринок робочої сили як з позиції наявності на ньому кадрів необхідних спеціальностей та кваліфікації, необхідного рівня освіти, віку, статі тощо, так і з позиції вартості робочої сили. Найважливішим напрямком у дослідженні ринку робочої сили є аналіз політики профспілок, які мають вплив на даному ринку, оскільки в деяких випадках вони можуть значно обмежити доступ до необхідної для організації робочої сили.

Організація управляє процесом формування свого зовнішнього мікросередовища середовища, а ефективність її діяльності безпосередньо залежить від того, яке управлінське рішення буде прийнято по вибору партнерів. Так, приймаючи рішення про вибір ділових партнерів, необхідно проаналізувати їх надійність, ділову репутацію, фінансову надійність, рівень розвитку матеріально-технічної бази, методи ціноутворення на різних ринках, сервісне обслуговування, рівень довіри, можливості виходу на регіональні, міжнародні ринки. Відносини організації з зовнішнім мікросередовищем середовищем регламентуються двосторонніми договорами або угодами, що мають юридичну силу. Це фактори прямого впливу, а завдання розробки і реалізації найбільш ефективного рішення повинне вирішуватися на основі всебічного аналізу цих факторів [14].

Зовнішнє макросередовище організації – це сукупність факторів непрямого впливу на всі суб'єкти мікросередовища організації (політичні, соціально-економічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні, природні, географічні, демографічні та ін.) (рис. 1.3).

Організація	
Зовнішнє макросередовище (фактори непрямого впливу)	Зовнішнє мікросередовище (фактори прямого впливу)
Демографія	Споживачі
Міжнародні фактори	Конкуренти
Податкова система	Громадськість
Соціально-економічні фактори	ЗМІ
Географічні фактори	Ринки
Правові фактори	Фінансово-кредитні установи
Науково-технічні фактори	Органи державної влади
Природні фактори	Посередники
Політичні фактори	Партнери
Соціально-культурні фактори	Постачальники

Рис. 1.3. Фактори зовнішнього середовища

Джерело: побудовано на основі [15, 16]

Аналіз зовнішнього макросередовища організації дає їй можливість пристосувати успішну діяльність відповідно до існуючих умов [17].

Зовнішнє середовище є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу належним чином. Організація перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, цим, забезпечуючи можливість виживання. Зовнішнє середовище вивчається

стратегічним управлінням для того, щоб розкрити ті загрози та можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей та їх досягненні [18].

Слід пам'ятати, що ресурси докілья небезмежні. Крім того, на них претендують інші підприємства, які перебувають у цьому ж середовищі. Тому існує потенційна небезпека, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Тому зовнішнє середовище досліджується насамперед для того, щоб виявити можливості та загрози, які необхідно враховувати при постановці своїх цілей та їх досягненні.

1.3. Інструменти та методи аналізу впливу зовнішнього середовища на систему управління сучасною організацією

Аналіз ділового середовища організації – це процес визначення критично важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність організації до досягнення своїх цілей. Аналіз зовнішнього середовища – це процес, який призначений для контролю зовнішніх факторів середовища для визначення перспективних можливостей компанії та небезпек, що загрожують їй [18]. Він реалізується на основі вивчення великих обсягів відомостей і потребує конкретизації для прийняття коректних та своєчасних рішень.

Оцінка зовнішнього середовища здійснюється для того, щоб:

- виявити зміни, що впливають на різні аспекти стратегії;
- визначити, які фактори зовнішнього середовища можуть становити загрозу для підприємства;
- оцінити, які чинники середовища можна використовуватиме досягнення стратегічної мети. Це дозволяє спрямувати зусилля організації у найбільш сприятливому для розвитку бізнесу напрямі.

Функції аналізу зовнішнього середовища:

1) з точки зору стратегічного планування покращує облік найбільш важливих факторів, що впливають на економічну організацію і її майбутнє;

2) з точки зору політики підприємства допомагає йому створити про себе найбільш сприятливу думку;

3) з точки зору поточної діяльності забезпечує інформацією, необхідною для ефективного виконання робочих функцій.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати:

- прогнозувати непередбачувані обставини;
- розробити заходи запобігання несприятливим непередбачуваним обставинам та загрозам;
- допомагає перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Роль аналізу зовнішнього середовища полягає у отриманні відповіді на запитання [19]:

- де знаходиться організація щодо інших учасників бізнесу;
- де, на думку вищого керівництва, має бути підприємство у майбутньому;
- що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося зі становища, де знаходиться, у те становище, де його хоче бачити керівництво.

У науковій літературі пропонується багато підходів, які широко використовуються практиками сучасного менеджменту при здійсненні аналізу зовнішнього середовища, серед яких найбільшою популярністю набувають так звані матричні моделі. Основні матричні моделі та їх характеристики подано на рис. 1.4.

Слід зазначити, що перелік моделей табл. 1.4 не обмежується наведеною кількістю. Головною перевагою представлених моделей є простота їх використання. Застосування матричних моделей не потребує глибоких математичних знань, що дозволяє використовувати їх широкому колу сучасних практиків. Недоліки даних моделей полягають в тому, що при їх

побудові використовується, в більшості випадків, якісна інформація, що отримана експертним шляхом.

<p style="text-align: center;">SWOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка сильних та слабких сторін підприємства з метою визначення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. 	<p style="text-align: center;">TOWS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка зовнішніх можливостей та загроз з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства.
<p style="text-align: center;">PEST / STEP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка макрочинників, таких, як політичні, економічні, соціальні та технологічні, з метою визначення ступеня впливу кожного чинника на діяльність підприємства. 	<p style="text-align: center;">SPACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі.
<p style="text-align: center;">П'ять сил конкуренції за М.Портером</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначення конкурентної позиції підприємства та його стратегічної орієнтації у зовнішньому середовищі. 	<p style="text-align: center;">PIMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання відповідності можливостей підприємства потребам ринку.
<p style="text-align: center;">BCG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначення напрямів діяльності підприємства на основі аналізу темпів росту та частки ринку. 	<p style="text-align: center;">Багатокритеріальні матриці: MC-GE, Shell-DPM, Г. Дея, Д.Монієсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства

Рис. 1.4. Основні характеристики матричних моделей у процесі здійснення аналізу зовнішнього середовища

Джерело: побудовано на основі [13, с. 146]

Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу, а точніше точність і достовірність отриманих результатів, є основою для ефективної розробки стратегії діяльності підприємства, а саме, аналіз роздрібних цін на товари і послуги, аналіз і наявність впливу конкурентів на ринкове середовище, вивчення особливостей нормативно-правового регулювання діяльності суб'єктів бізнесу, а також можливості організації, що виникають в умовах нових економічних реалій [14].

Таким чином, традиційно зовнішнє середовище прямого впливу розглядалося виключно як джерело ресурсів для компанії, а взаємодія з нею будувалася шляхом максимізації поточного ефекту для підприємства (що в ряді випадків досягалося шляхом обмеження інтересів відповідного елемента зовнішнього оперативного середовища). Натомість в даний час зовнішнє середовищем прямого впливу розглядається як ресурс для забезпечення довгострокової стійкості підприємства, а механізм взаємодії з ним будується на розумінні важливості гармонійних партнерських відносин. Ці зміни відображені у табл. 1.2 (з розгляду виключено контактні аудиторії в силу їх комплексного характеру та складності повноцінного аналізу взаємодії з ними компанії в рамках однієї наукової роботи).

Отже, замість жорсткого протиставлення компанії зовнішньому середовищу, при якому кожен учасник взаємодії повинен відстоювати свої інтереси та отримує вигоду за рахунок того, що вигода інших учасників мінімізується, нині пріоритет надається партнерським відносинам.

Таке партнерство дозволяє компанії мінімізувати витрати (за рахунок оптимізації поділу праці, відмови від витрат на вертикальну та горизонтальну інтеграцію завдяки її заміні аутсорсингом та стратегічними альянсами, зниження напруження конкурентної боротьби, спільного, а не індивідуального розвитку ринку).

Таким чином, замість поділу «підприємство – зовнішнє середовище прямого вплив» можна говорити про континуум, на одному боці якого знаходиться організація (з максимальним ступенем інтенсивності внутрішніх зв'язків), а на іншому – середовище ведення бізнесу, в якому постійні внутрішні зв'язки відсутні і яке представляє собою сукупність незалежних учасників господарської діяльності. А між цими крайнощами є різноманітні форми ведення підприємницької діяльності з різним ступенем інтеграції учасників – франчайзингові мережі, стратегічні альянси, аутсорсингові партнерства, віртуальні підприємства тощо.

Таблиця 1.2

Зіставлення традиційного та сучасного підходу до факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Фактори зовнішнього оперативного середовища	Традиційний підхід		Сучасний підхід	
	Сприйняття	Механізм організації взаємодії	Сприйняття	Механізм організації взаємодії
Клієнти	– джерело поточного доходу компанії	– залучення нових клієнтів; – спонукання клієнтів до безперервних покупок нових товарів (які не завжди мають значну споживчу цінність); – максимізація цін	– джерело довгострокового благополуччя підприємства (клієнтський капітал)	– формування довгострокової лояльності (шляхом створення емоційної прихильності клієнта до компанії та надання йому важливої для нього споживчої цінності)
Конкуренти	– суперники за той же сегмент ринку, що загрожують доходу компанії	– витіснення конкурентів з ринку; – укладання картельних угод; – поглинання (горизонтальна інтеграція).	– партнери розвитку галузі; – учасники внутрішньо галузевого поділу праці	– партнерство в рамках некомерційних об'єднань (для лобювання інтересів галузі та стандартизації обслуговування клієнтів); – укладання стратегічних альянсів; – взаємний аутсорсинг.
Маркетингові посередники	– «перекупники», що відбирають частину доходів компанії	– ціновий тиск; – поглинання (вертикальна інтеграція)	– партнери зі створення споживчої цінності	– спільні програми просування товарів та послуг компанії
Постачальники	– контролюють доступ до важливих для компанії ресурсів, максимізують свій дохід шляхом завищення цін	– поглинання (вертикальна інтеграція)	– партнери зі створення споживчої цінності; – учасники вертикального поділу праці	– програми довгострокового співробітництва; – маркетинг відносин у взаємодії з постачальниками

Джерело: побудовано на основі [15, 16]

Отже, аналіз ділового середовища організації – це процес визначення ключових зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вплинути на досягнення організацією своїх цілей. Він включає контроль зовнішніх факторів з метою виявлення можливостей і загроз, які можуть вплинути на стратегічне планування. Оцінка зовнішнього середовища допомагає виявити зміни, що впливають на стратегію, визначити загрози та можливості, і направити зусилля організації в найбільш сприятливому напрямі. Він дозволяє прогнозувати непередбачувані обставини, розробляти запобіжні заходи та перетворювати загрози на можливості.

Для аналізу використовуються різні матричні моделі, зокрема SWOT, TOWS, PEST/STEP, SPACE, П'ять сил конкуренції за М. Портером, PIMS, BCG, та багатокритеріальні матриці. Вони дозволяють оцінити стратегічну позицію підприємства, відповідність можливостей ринку, конкурентну позицію та привабливість ринку. Ці моделі прості у використанні і не потребують глибоких математичних знань, що робить їх доступними для широкого кола практиків. Однак їх недоліком є використання здебільшого якісної інформації, отриманої експертним шляхом.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІНЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІДЕАЛ ІнтернетІнл»

Експериментальною базою проведення дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕАЛ ІнтернетІнл», яке засноване у 2013 році. Досліджувана компанія є комерційною організацією, так як вона переслідує головну мету – отримання максимального прибутку. Загальні відомості про компанію наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ІДЕАЛ ІнтернетІнл»

Показник	Характеристика
1) Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕАЛ ІнтернетІнл»
2) Скорочене найменування	ТОВ «ІДЕАЛ ІнтернетІнл»
3) Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
4) Форма власності	Недержавна власність
5) Код ЄДРПОУ	38569817
6) Дата реєстрації	07.02.2013
7) Розмір статутного капіталу	1 тис. грн.
8) Юридична адреса	04060, Україна, місто Київ, вулиця Володимира Сальського, будинок 5, квартира 4.
9) Керівник	Ставська Світлана Михайлівна

Джерело: складено на основі [21, 22]

Основним видом діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. (КВЕД: 74.90).

Інші види діяльності:

- 79.11 діяльність туристичних агентств;
- 79.12 діяльність туристичних операторів;
- 79.90 надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;
- 85.52 освіта у сфері культури;
- 85.59 інші види освіти, н.в.і.у.;
- 47.99 інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;
- 68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 73.11 рекламні агентства;
- 74.30 надання послуг перекладу.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» здійснює комплексну діяльність у сфері навчання мов та перекладів. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи мовні курси, онлайн-курси, індивідуальні заняття з репетиторами та бюро перекладів.

Основні особливості діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»:

- 1) індивідуальний підхід. Компанія пропонує програми навчання, розроблені з урахуванням потреб та мет навчання кожного учня;
- 2) досвідчені викладачі. Викладачі мають значний досвід роботи з міжнародними студентами та володіють необхідними навичками для стимулювання та підтримки успіху учнів;

3) широкий вибір мов. Компанія пропонує вивчення більш ніж 20 різних мов, що дозволяє студентам обирати мову відповідно до їхніх цікавинок або кар'єрних потреб;

4) професійність викладачів. Викладачі мають багатий досвід роботи в міжнародних проєктах та спеціальну кваліфікацію, що гарантує високий рівень навчання;

5) додаткові можливості. Студенти отримують доступ до розмовних клубів та тренінгів занурення в культурне середовище, що допомагає покращити навички спілкування та розуміння мовної культури.

Ці характеристики свідчать про те, що ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» пропонує високоякісні послуги навчання мов з особистим підходом та залученням досвідчених фахівців у цій галузі.

Мета діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» – надати високоякісні навчальні та перекладацькі послуги для студентів та клієнтів у сфері мовної освіти та комунікації.

Місія діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» – забезпечити студентам можливість занурення у світ мови, де кожне слово є віддзеркаленням культури, традицій та енергії мовного мистецтва. Шляхом індивідуального підходу та використання досвіду досвідчених викладачів, Ideal International ставить за мету допомогти студентам освоювати мови з легкістю та задоволенням, розширюючи їхні можливості для успішної комунікації та розвитку кар'єри.

Правила відвідування занять у школі Ideal International включають кілька ключових положень. Перше, запис на заняття відбувається після тестування, яке безкоштовне. Також нові слухачі мають можливість скористатися коротким заняттям-знайомством для оцінки якості послуг. Друге, час занять планується за київським часом, а онлайн-уроки вважаються проведеними, якщо викладач не дзвонить протягом 15 хвилин. Третє, оплата проводиться перед початком навчання за пакетом занять, який може бути за семестр, триместр або певну кількість занять. При оплаті поурочно вартість

збільшується на 30%. Четверте, є правила щодо скасування або перенесення занять. Індивідуальні заняття можна скасувати за 24 години до уроку, а групові – за умови згоди всіх учасників. Важливо повідомити про це адміністрацію. Крім того, є можливість заморозити навчання на 30 днів або передати оплачені заняття іншій особі. Нарешті, існують правила щодо повернення грошей за неповний курс, які можуть застосовуватися протягом перших 10 календарних днів з моменту початку навчання.

Застосовуючи ці правила, ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» створює структуроване та прозоре середовище для навчання, яке сприяє ефективному вивченню мов та забезпечує задоволення та комфорт для учнів. Вони роблять акцент на важливості пунктуальності та взаєморозуміння між викладачами та учнями, що сприяє побудові продуктивних відносин у навчальному процесі.

Ці правила також демонструють забезпечення інтересів учнів і викладачів, а також дотримання стандартів якості у навчальному процесі. Можливість скасування або перенесення занять забезпечує гнучкість та урахування особистих обставин учнів, а правила повернення коштів демонструють відповідальність компанії перед своїми клієнтами.

Такий підхід до організації навчального процесу підтримує цінності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» у наданні високоякісних та професійних послуг у сфері мовної освіти та перекладів, що відповідає їхній місії допомогти студентам освоювати мови з легкістю та задоволенням.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» пропонує подарункові сертифікати на вивчення мов, що є ідеальним подарунком для тих, хто прагне відкрити нові горизонти та збагатити своє життя. Сертифікати доступні для людей будь-якого віку та рівня знань, від початківців до просунутих студентів. Навчання може відбуватися онлайн через Zoom, Google Meet або Skype, а також у класах у Києві та Ірпені, що дозволяє обрати найбільш зручний формат.

Задля оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» доцільно розглянути фінансове становище

підприємства. Дані для аналізу майна ТОВ «ІДЕАЛІ Інтернешнл» приведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Дані для аналізу структури та динаміки майна ТОВ «ІДЕАЛІ
Інтернешнл»**

Статті балансу	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пункт. стр.
I. Необоротні активи									
Основні засоби за залишковою вартістю	17,6	100,00	17	100,00	17	100,00	-0,6	-3	0,00
Усього за розділом I	17,6	14	17	5	17	7	-0,6	-3	-7
II. Оборотні активи									
Запаси	0	0,00	8,4	2,43	16,6	7,35	16,6	100	7,35
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	88,5	80,90	116,3	33,58	5,7	2,52	-82,8	-94	-78,37
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
- з бюджетом	1,1	1,01	1,1	0,32	0,2	0,09	-0,9	-82	-0,92
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,7	1,55	22,8	6,58	96,7	42,79	95	5588	41,23
Гроші та їх еквіваленти	18,1	16,54	197,7	57,09	106,8	47,26	88,7	490	30,71
Інші оборотні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00
Усього за розділом II	109,4	86	346,3	95	226	93	116,6	107	7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0,00
Баланс	127	100	363,3	100	243	100,00	116	91,3	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [23]

Баланс ТОВ «ІДЕАЛІ Інтернешнл» в цілому зріс на 91% протягом 2021-2023 рр. Таким чином, спостерігається посилення господарського потенціалу

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл». У підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Основні засоби за залишковою вартістю залишаються стабільними протягом трьох років на рівні 17 тис. грн. Частка необоротних активів ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» знизилася з 14% у 2021 році до 7% у 2023 році.

У оборотних активах ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» запаси зросли з 0 тис. грн у 2021 році до 16,6 тис. грн у 2023 році, що становить 7,35% від загальних активів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги значно зменшилася з 88,5 тис. грн у 2021 році до 5,7 тис. грн у 2023 році. Інша поточна дебіторська заборгованість та гроші та їх еквіваленти зросли значно у 2023 році, досягнувши 96,7 тис. грн кожна, що складає 42,79% від загальних активів.

Загальні активи компанії збільшилися з 127 тис. грн у 2021 році до 363,3 тис. грн у 2022 році, але знизилися до 243 тис. грн у 2023 році. Основні засоби компанії стабільні, проте відбулися значні зміни в структурі оборотних активів, зокрема в складі дебіторської заборгованості та грошових коштів.

З аналізу видно, що ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» зберігає стабільний рівень необоротних активів, але активно управляє оборотними активами. Значні зміни в дебіторській заборгованості та грошових коштах вказують на адаптацію компанії до змін ринку та фінансових умов. Це свідчить про гнучкість і здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси для підтримки фінансової стійкості.

Наступним кроком аналізу балансу ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» є розгляд структури пасивів підприємства (табл. 2.3).

Загалом власний капітал підприємства зростає з 85 тис. грн у 2021 році до 149,6 тис. грн у 2023 році, проте його частка в балансі знижується з 67% до 62%. Довгострокові зобов'язання і забезпечення відсутні протягом всього аналізованого періоду. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги різко зросла з 36,4 тис. грн у 2021 році до 232,1 тис. грн у 2022 році, але зменшилася до 1,5 тис. грн у 2023 році. Інші поточні

зобов'язання були відсутні у 2021 та 2022 роках, але зросли до 91,9 тис. грн у 2023 році, що становить 98,39% від загальних поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3

Склад та структура зобов'язань ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Статті балансу	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	Пункт стр.
I. Власний капітал									
Зареєстрований капітал	1	1,18	1	0,82	1	0,67	0	0	-0,51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	84	98,82	121,1	99,18	148,6	99,33	64,6	76,9	0,51
Усього за розділом I	85	67	122,1	34	149,6	62	64,6	76,0	-5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Усього за розділом II	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за									
- товари, роботи, послуги	36,4	86,67	232,1	96,23	1,5	1,61	-34,9	-96	-85,06
- розрахунками з бюджетом	5,6	13,33	9,1	3,77	0	0,00	-5,6	-100	-13,33
Інші поточні зобов'язання	0	0,00	0	0,00	91,9	98,39	91,9	0	98,39
Усього за розділом III	42	33	241,2	66	93,4	38	51,4	122	5
Баланс	127	100	363,3	100	243	100	116	91	0,00

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства [23]

Загалом поточні зобов'язання зросли з 42 тис. грн у 2021 році до 241,2 тис. грн у 2022 році, а потім зменшилися до 93,4 тис. грн у 2023 році. Їх частка в балансі становила 33% у 2021 році, 66% у 2022 році і 38% у 2023 році.

З аналізу видно, що ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» протягом аналізованого періоду змогло збільшити власний капітал за рахунок нерозподіленого прибутку, що свідчить про фінансову стійкість компанії. З іншого боку, значні

коливання поточних зобов'язань вказують на зміни у фінансовій політиці та структурі боргових зобов'язань компанії. Особливо варто відзначити різке зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги у 2023 році, а також значне збільшення інших поточних зобов'язань, що потребує подальшого детального аналізу.

Для аналізу динаміки фінансового результату ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» необхідно розглянути основні економічні показники його діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники динаміки фінансового результату ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	321,2	782,2	603,8	282,6	88
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	124,7	586,3	441,7	317	254
3	Валовий прибуток, тис. грн.	196,5	195,9	162,1	-34,4	-18
4	Інші операційні доходи, тис. грн	1,5	0	3,5	2	133
5	Інші операційні витрати, тис. грн	172,3	150,7	138	-34,3	-20
6	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	25,7	45,2	27,6	1,9	7
7	Податок на прибуток, тис. грн	4,6	8,1	4,9	0,3	7
8	Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	21,1	37,1	22,7	1,6	8

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [23]

Фінансові результати ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» показують позитивну динаміку зростання чистого доходу та валового прибутку у 2022 році з подальшим зниженням у 2023 році. Незважаючи на зниження показників у 2023 році, компанія продовжує залишатися прибутковою, що свідчить про стабільність її діяльності. Зниження інших операційних витрат та ефективне

управління собівартістю допомагає підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Основними чинниками господарського процесу ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» виступають три елементи: засоби праці, предмети праці і жива праця. Дані для аналізу показників ефективності використання ресурсів ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ІДЕАЛ
Інтернешнл»**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Вартість основних засобів, тис. грн.	17,6	17	17	-0,6	-3
2	Вартість оборотних активів, тис. грн.	109,4	346,3	226	116,6	107
3	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	1	1	1	0	0
4	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	321,2	782,2	603,8	282,6	88
5	Фондовіддача	18,3	46,0	35,5	17,3	95
6	Фондомісткість	0,1	0,0	0,0	0,0	-49
7	Фондоозброєність, тис. грн.	17,6	17,0	17,0	-0,6	-3
8	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	2,9	2,3	2,7	-0,3	-9
9	Тривалість 1 обороту оборотних активів, дн.	124	162	137	12	10
10	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	119,9	218,2	133,5	13,6	-

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [23]

Ефективність управління основними засобами ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» зростає. Фондовіддача збільшилася з 18,3 у 2021 році до 46,0 у 2022 році, а потім знизилася до 35,5 у 2023 році, що відображає зміну ефективності використання основних засобів. Показник фондомісткості залишався стабільно низьким протягом всього періоду, що є позитивним показником ефективності використання основних засобів.

Фондоозброєність залишається стабільною на рівні 17 тис. грн на одну особу, що свідчить про відсутність значних змін у структурі основних засобів.

Коефіцієнт обороту оборотних активів знижується з 2,9 у 2021 році до 2,3 у 2022 році, а потім знову підвищується до 2,7 у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності управління оборотними коштами у 2023 році.

Тривалість одного обороту оборотних активів зростає з 124 днів у 2021 році до 162 днів у 2022 році, а потім знижується до 137 днів у 2023 році, що також відображає поліпшення оборотності активів у 2023 році.

Рентабельність використання основних і оборотних засобів компанії значно зросла у 2022 році до 218,2% порівняно зі 119,9% у 2021 році, але потім знизилася до 133,5% у 2023 році, що все ще свідчить про високу ефективність використання ресурсів ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл».

Підсумовуючи, варто відзначити, що ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» демонструє стабільну та ефективну роботу з використання ресурсів, зокрема, основних і оборотних активів. Підприємство змогло значно підвищити продуктивність праці та рентабельність у 2022 році, хоча ці показники дещо знизилися у 2023 році. Водночас, показники фондівіддачі та коефіцієнт обороту оборотних активів свідчать про ефективне управління та використання активів.

Дані для дослідження ділової активності підприємства представлені в табл. 2.6.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» знизився з 2,5 у 2021 році до 2,2 у 2022 році, але повернувся до 2,5 у 2023 році. Це вказує на стабілізацію ефективності використання активів підприємства. Тривалість обороту активів значно збільшилася у 2022 році до 413 днів, що є негативним показником, але зменшилася до 276 днів у 2023 році, що все ще більше, ніж у 2021 році (144 дні).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс до 6,4 у 2022 році, але знизився до 4,0 у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання власного капіталу. Тривалість обороту власного капіталу зросла

з 97 днів у 2021 році до 170 днів у 2023 році, що вказує на уповільнення обороту власного капіталу.

Таблиця 2.6

Оцінка ділової активності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешл»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р	
		2021	2022	2023	+,-	%
1	Вартість активів, тис. грн.	127	363,3	243	116	91
2	Коефіцієнт оборотності активів	2,5	2,2	2,5	0,0	-2
3	Тривалість обороту активів (дні)	144	413	276	132	91
4	Вартість власного капіталу, тис. грн.	85	122,1	149,6	64,6	76
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,8	6,4	4,0	0,3	7
6	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	97	139	170	73	76
7	Вартість запасів	0	8,4	16,6	16,6	100
8	Коефіцієнт оборотності запасів	0	93,1	36,4	93,1	100
9	Тривалість обороту запасів (дні)	0	10	19	19	100
10	Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	83,5	40,5	45,4	-38,1	-46
11	Вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	91,3	140,2	102,6	11,3	12
12	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,5	5,6	5,9	2,4	67
13	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	104	159	117	13	12
14	Вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	42	241,2	93,4	51,4	122
15	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,6	3,2	6,5	-1,2	-15
16	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	48	113	56	9	18

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [23]

Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешл» знизилася з 83,5% у 2021 році до 45,4% у 2023 році, що свідчить про зменшення залежності від дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 3,5

у 2021 році до 5,9 у 2023 році, що вказує на покращення ефективності збору дебіторської заборгованості.

Вартість кредиторської заборгованості значно зросла у 2022 році до 241,2 тис. грн з подальшим зниженням до 93,4 тис. грн у 2023 році. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився до 3,2 у 2022 році, але зріс до 6,5 у 2023 році, що вказує на покращення управління зобов'язаннями. Тривалість обороту кредиторської заборгованості значно зросла у 2022 році до 113 днів, але знизилася до 56 днів у 2023 році, що свідчить про покращення швидкості погашення зобов'язань.

Основні позитивні зміни ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» включають покращення ефективності використання дебіторської та кредиторської заборгованості, зростання вартості власного капіталу, а також стабілізацію коефіцієнта оборотності активів. Негативні зміни включають збільшення тривалості обороту активів та власного капіталу, що свідчить про необхідність покращення управління активами та капіталом.

Дані для аналізу рентабельності підприємства представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	16,6%	10,2%	9,3%
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	24,8%	30,4%	15,2%
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	16,9%	6,3%	5,1%
4.4. Коефіцієнт рентабельності підприємства	>0 збільшення	6,6%	4,7%	3,8%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [23]

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» демонструє загальне зниження ефективності діяльності підприємства за аналізований період. Особливо помітно зниження рентабельності активів та

продукції, що свідчить про зменшення здатності підприємства генерувати прибуток з своїх ресурсів. Рентабельність власного капіталу також демонструє коливання, зростаючи у 2022 році, але суттєво знижуючись у 2023 році. Це може вказувати на потребу в оптимізації операційних процесів та зниженні витрат для покращення фінансових результатів.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» показує позитивні тенденції у зростанні активів та власного капіталу, а також ефективне використання ресурсів. Проте, спостерігається зниження рентабельності, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або іншими чинниками, що впливають на прибутковість продукції та послуг.

Для покращення фінансових показників компанії слід зосередитись на підвищенні ефективності використання активів та ресурсів, оптимізації витрат і пошуку додаткових джерел доходів. Це дозволить стабілізувати та покращити рентабельність у майбутніх періодах.

2.2. Дослідження системи управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» здійснюється відповідно до чинного Закону України від 23.04.2021 N 2145-VIII, «Про освіту» і Статуту закладу на принципах демократичності, відкритості, пріоритеті загальнолюдських цінностей, охорони життя і здоров'я людини, вільного розвитку особистості, на основі поєднання принципів єдиноначальності і колегіальності.

Важливим для розуміння системи менеджменту організації є її організаційна структура, яка відображає функціональні взаємозв'язки і відповідальність між працівниками. Організаційна структура ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» представлена на рис. 2.1.

Організаційну структуру ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Джерело: складено на основі даних підприємства [24]

Відповідно до Статуту закладу безпосереднє управління здійснює діючий на основі єдиноначальності директор. Йому безпосередньо підпорядковуються заступники з навчальної та адміністративно-господарської роботи, а також бухгалтер. В ієрархічному підпорядкуванні у заступників директора знаходяться:

- у заступника директора з навчальної роботи – вчителів та викладачі-носії;
- у заступника директора з адміністративно-господарської роботи – молодший обслуговуючий персонал.

Одноосібним виконавчим органом ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» є директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю освітньої організації.

Структура управління у ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» поділяється на кілька рівнів.

1) Перший рівень – директор - визначає стратегічний напрямок розвитку закладу, затверджує програму розвитку, навчальні плани та інше. Відповідно до заходів щодо вдосконалення управлінської діяльності, адміністрацією школи розроблялися нові Положення, вносилися зміни в існуючі локальні акти.

Дотримуючись принципів ієрархічності та відкритості в управлінні, керівником ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» видавалися протягом навчального року

накази, які були розпорядчими документами, обов'язковими до виконання. Головним принципом є затвердження можливості посилення творчої складової в діяльності вчителів і адміністрації шляхом створення умов для переосмислення педагогічної праці та управлінського досвіду.

Управління закладом може бути результативним за умови, якщо воно здійснюється на основі чіткого розподілу функцій і повноважень, на основі співробітництва, співуправління, (принцип раціонального поєднання єдиноначальності і колегіальності) з опорою на ініціативу і творчість педагогічного колективу. Воно може бути ефективним тільки тоді, коли в навчальному закладі дотримується найважливіший принцип керівництва персоналом – поділ праці та покладання відповідальності на кожного працівника за сферу його діяльності.

2) Другий рівень тактичного управління – заступники директора.

3) Третій рівень – вчителі, куратори.

Організаційна структура ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» відображається через чітко визначені ролі та функції кожного підрозділу та керівника. На вершині ієрархії знаходиться директор, який відповідає за загальне керівництво компанією та визначення стратегічних напрямків розвитку. Далі йдуть заступники директора з навчальної та адміністративно-господарської роботи, кожен з яких має свої функціональні обов'язки. Навчальний підрозділ включає вчителів та викладачів, що відповідають за проведення навчального процесу, тоді як адміністративний підрозділ складається з адміністративно-господарського відділу та бухгалтерії, які забезпечують нормальне функціонування офісу, фінансовий облік та звітність. Така структура дозволяє керувати діяльністю компанії з максимальною ефективністю та координацією між підрозділами.

У системі управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» використовуються різноманітні методи для забезпечення ефективності та успішності діяльності компанії.

1) Адміністративні методи:

- розподіл обов'язків та повноважень між працівниками різних рівнів;
- встановлення чітких процедур та стандартів роботи в управлінні персоналом та фінансами;
- проведення регулярних нарад та засідань для вирішення стратегічних та оперативних питань.

Економічні методи:

- фінансове планування і контроль за виконанням бюджетів.;
- оптимізація витрат та пошук додаткових джерел прибутку;
- аналіз фінансових показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Соціально-психологічні методи:

- стимулювання та мотивація персоналу через систему преміювання, навчання та розвитку;
- створення комунікативного середовища для взаємодії між працівниками та управлінським складом;
- розвиток корпоративної культури, що сприяє підтримці командного духу та підвищенню морального клімату в колективі;
- ці методи допомагають забезпечити ефективне управління компанією, досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб як співробітників, так і клієнтів.

Перелічені методи менеджменту ТОВ «ІДЕАЛІ Інтернешнл» спрямовані на забезпечення ефективності та стабільності підприємства, розвитку та підтримку задоволеності як співробітників, так і клієнтів, а також на створення сприятливого та продуктивного робочого середовища.

2.3. Аналіз впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

У сучасному світі роль іноземних мов стрімко зростає. Особливо помітна ця тенденція в період кризи, коли інтерес до вивчення іноземних мов різко збільшується. Аналітики пов'язують це явище з бажанням людей придбати конкурентні переваги, які підвищать їх цінність, як фахівців. Однак мотиви вивчити іноземну мову можуть бути найрізноманітніші: комусь це потрібно для роботи, хтось вчить мову, щоб вільно спілкуватися в подорожах за кордоном, хтось готується до вступу у навчальний заклад, а для когось це стає хобі.

За останні десять років ставлення до вивчення іноземних мов в Україні помітно змінилося. По-перше, підвищився попит на даний вид послуг. По-друге, розширилися можливості навчання – сьогодні ринок пропонує різні способи вивчення іноземних мов, і кожен бажаючий може знайти ту форму навчання, яка підходить йому.

Головна мета навчання іноземної мови – формування іншомовної комунікативної компетенції, для якої дискурсивний компонент (або мовний) є невід'ємним, що включає продуктивну мовленнєву діяльність (говоріння та письмо) і рецептивну мовну діяльність (читання та аудіювання).

Для успішного функціонування системи безперервної мовної освіти важливим моментом є збір даних з торгівлі освітніми послугами, в даному випадку – іноземними мовами. Доцільно постійно проводити вивчення наявних пропозицій, так як володіння інформацією допомагає виробляти правильну стратегію розвитку і стимулює до підвищення якості пропонованих послуг.

Звичайно, хотілося б прагнути до більш детального і скоєного збору статистичної інформації. Проте існує проблема обмеженого охоплення вузів, лінгвістичних центрів та інших організацій, що займаються наданням освітніх послуг з іноземних мов, статистикою. У даній роботі автор спирається на

досвід окремих вузів України і вивчення ринку Києві, що дозволяє відстежувати ціни і тип пропонованих освітніх послуг і сприяє виявленню нових тенденцій розвитку освіти. Основним джерелом інформації служать Інтернет-сайти установ та реклама освітніх послуг будь-якого виду (газета, журнал, ЗМІ, радіо, телебачення тощо). Різноманітність типів і моделей іншомовної освіти ускладнює завдання збору подібних даних і їх аналізу, вивчення динаміки розвитку освіти і зіставлення систем навчання різних вузів або організацій в сфері додаткової освіти.

В даний час ринок освітніх послуг впритул підійшов до ситуації, коли:

- сформувався диференційований попит на освітні послуги;
- склалася розвинена структура ринку освітніх послуг;
- обсяг пропозиції став перевершувати платоспроможний попит;
- установам освіти доводиться розширювати перелік пропонованих на

ринку освітніх послуг з метою «виживання».

Ключовим фактором успіху будь-якої організації є знання того, як споживач приймає рішення про покупку тих чи інших товарів і послуг, що їм рухає або що обмежує вибір рішення і, нарешті, як організація може вплинути на поведінку своїх споживачів з найбільшою ефективністю.

На поведінку споживача освітньої послуги впливають психологічні, соціологічні, економічні фактори, потреби щодо освіти, макросередовище освіти, мікросередовище освітнього закладу, якість освіти, методи просування освітніх послуг.

Необхідно постійно стежити за змінами в маркетинговому середовищі, яке представляє собою сукупність факторів, що активно впливають на кон'юнктуру ринку і ефективність діяльності суб'єктів маркетингу, і пристосовуватися до них. Для успішного просування освітніх послуг необхідні, щонайменше, три складові: аналіз ринку освітніх послуг, розробка плану маркетингу освітнього закладу і його реалізація. Дослідження ринку – найпоширеніший напрямок у маркетингових дослідженнях. Збір, обробка та аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни є важливим моментом

при виборі і реалізації стратегії і тактики діяльності освітньої установи. У зв'язку з цим далі будуть розглянуті ті послуги, які найбільш типові для ринку освітніх послуг з іноземних мов.

Аналіз ринку освітніх послуг дає можливість використовувати нові ринкові перспективи, відшукувати нові напрямки для свого розвитку і перебудовувати діяльність у відповідності до вимог ринку.

У зв'язку з цим далі будуть розглянуті ті послуги, які найбільш типові для ринку освітніх послуг з іноземних мов.

1) Курси та групові заняття. Це один із найпоширеніших способів навчання іноземним мовам. Вони можуть бути різними за тривалістю, інтенсивністю, складністю і метою. Групові заняття зазвичай спрямовані на формування загальної мовної компетенції та комунікативних навичок.

2) Індивідуальні заняття. Цей підхід набуває все більшої популярності, оскільки дозволяє адаптувати навчальну програму під конкретні потреби та рівень учня.

3) Онлайн-курси. Завдяки розвитку технологій, навчання через Інтернет стає все більш доступним та зручним. Онлайн-платформи пропонують широкий вибір курсів з різних мов та рівнів складності.

4) Інтенсивні курси. Ці курси часто використовуються для швидкого підвищення рівня мовлення, особливо в ситуаціях, коли потрібно швидко підготуватися до іспитів чи подорожі.

5) Професійно-орієнтовані курси. Ці курси спрямовані на вивчення мови в контексті конкретної професійної сфери, такої як медицина, бізнес, техніка тощо.

Аналіз ринку освітніх послуг дає можливість використовувати нові ринкові перспективи, відшукувати нові напрямки для свого розвитку і перебудовувати діяльність у відповідності до вимог ринку. Успішне впровадження різноманітних форм і методів навчання може значно підвищити конкурентоспроможність освітнього закладу та задовольнити потреб його клієнтів.

Узагальнено дані щодо внутрішнього середовища ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика внутрішнього середовища ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Чинники	Зміст
Цілі	Довгострокові: розширення мережі мовних курсів, підвищення рівня розпізнаваності бренду, вихід на зовнішній ринок, покращення якості освітніх послуг. Середньострокові: вдосконалення методик навчання, адаптація до сучасних тенденцій у сфері мовної освіти, розробка програм для специфічних категорій учнів. Короткострокові: залучення нових клієнтів, підвищення рівня задоволення від навчання, запуск промо-акцій для збільшення обсягів продажів.
Структура управління організацією	Лінійно-функціональна, з чітким розподілом функцій та обов'язків між керівниками та підлеглими.
Завдання	Реалізація освітніх програм згідно з стандартами, постійне оновлення навчальних матеріалів та методик.
Технологія	Використання сучасних платформ для дистанційного навчання, впровадження інтерактивних методик, використання мультимедійних засобів для підвищення ефективності навчання.
Працівники	Компетентний персонал зі знаннями мови та методик її викладання, адміністративний персонал з досвідом роботи в освітній сфері.
Ресурси	Ефективне використання фінансових ресурсів на розвиток програм та покращення умов навчання, забезпечення навчального процесу необхідними матеріалами та технічними засобами.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Описані в табл. 2.8 характеристики внутрішнього середовища дозволяють ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» ефективно планувати та реалізовувати свої стратегії, досягаючи поставлених цілей та забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів.

Узагальнено дані щодо зовнішнього середовища прямої дії ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» представлено в табл. 2.9.

Успішна діяльність ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» залежить від сприятливого зовнішнього середовища, включаючи попит на навчальні послуги, сприятливу економічну ситуацію та партнерські відносини з державними органами влади та іншими установами.

Таблиця 2.9

**Характеристика зовнішнього середовища прямої дії
ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»**

Чинники	Зміст
Споживачі	Потенційні студенти будь-якого віку та рівня підготовки, які зацікавлені в освоєнні іноземних мов для різних цілей: навчання, подорожі, кар'єрного зростання тощо.
Постачальники	Постачальники навчальних матеріалів, програмного забезпечення для організації навчального процесу, а також інших ресурсів, необхідних для функціонування навчального закладу.
Конкуренти	Інші навчальні заклади, які пропонують подібні програми з вивчення іноземних мов.
Державні органи влади	Міністерство освіти та науки, інші відповідні державні структури, які регулюють освітні процеси та надають ліцензії на освітню діяльність.
Інфраструктура	Наявність технічно обладнаних аудиторій для проведення занять, доступ до інтернету, бібліотека та інші освітні ресурси.
Законодавчі акти	Нормативно-правова база, яка регулює освітню діяльність, включаючи вимоги до програм, кваліфікації викладачів, оформлення договорів із студентами тощо.
Профспілки, партії та інші громадські організації.	Організації, які можуть впливати на соціальні та освітні питання, лобювання інтересів різних груп населення.
Система економічних відносин в державі	Економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, можливості фінансування освітньої діяльності.
Партнери	Інші освітні заклади, компанії та організації, з якими можлива співпраця у сфері обміну досвідом, проведення спільних проектів тощо.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таким чином, успіх ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати високий рівень якості послуг, будувати надійні відносини з постачальниками та партнерами, а також дотримуватися вимог законодавства і враховувати економічні умови в країні. Узагальнено дані щодо зовнішнього середовища непрямої дії ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» представлено в табл. 2.10.

Зовнішнє середовище підприємства також відображає різноманітні чинники, що впливають на його діяльність. Серед них – конкурентна боротьба

на ринку, зміни в законодавстві, технологічний прогрес та соціокультурні тенденції. Однак, при належному управлінні ці чинники можуть бути використані як можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.10

Характеристика зовнішнього середовища непрямої дії ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Чинники.	Зміст
Міжнародні події.	Світові події, такі як природні катастрофи, епідемії та теракти. ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» гостро відчувало на собі вплив кризи, спричиненої початком війни в Україні, що почалася у 2022 р.
Міжнародне оточення.	Умови та взаємовідносини з іншими країнами, включаючи політичні, економічні та культурні впливи, також важливі для діяльності підприємства. Наприклад, зміни у міжнародних відносинах можуть впливати на доступ до ресурсів або ринків збуту.
Науково-технічний прогрес.	Розвиток технологій та інновацій може вплинути на конкурентоспроможність підприємства, змінюючи способи навчання та підходи до надання послуг.
Політичні обставини.	Політична стабільність або нестабільність в країні також може мати великий вплив на діяльність підприємства, включаючи регулювання, податки та бізнес-середовище.
Соціально-культурні обставини.	Зміни в соціальних та культурних уподобаннях, цінностях і споживчих звичках суспільства можуть впливати на попит на послуги навчання мов.
Рівень техніки та технології.	Прогрес у технологіях, включаючи засоби зв'язку та навчання віддалено, може впливати на спосіб надання послуг та конкурентоспроможність підприємства.
Особливості міжнародних економічних відносин.	Зміни у міжнародних торгових відносинах, тарифах та митах, а також угоди про вільну торгівлю можуть впливати на доступ до зовнішніх ринків та конкурентоспроможність підприємства.
Стан економіки	Макроекономічні показники, такі як ВВП, інфляція та рівень безробіття, впливають на купівельну спроможність споживачів та загальний бізнес-клімат.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Сучасний ринок недержавного сектора шкільної освіти України досить стабільний. Недержавні заклади займають свою нішу в українській системі освіти, проте їх частка залишається вкрай незначною. Сучасні приватні навчальні заклади стали різноманітними за своїм розміром, спеціалізацією, вартістю наданих освітніх послуг.

При оцінці зовнішнього середовища важливо визначити найбільш впливові чинники на поточний момент. Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток організації, зазвичай використовується SWOT-аналіз. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Високий рівень компетентності та кваліфікації педагогічного складу. ▪ Регулярні курси підвищення кваліфікації для працівників. ▪ Позитивний досвід викладання з актуальних питань освіти. ▪ Активна участь педагогів у підвищенні своїх професійних компетенцій. ▪ Висока якість освітніх послуг. ▪ Популярність і стабільність функціонування школи. ▪ Відмінна матеріально-технічна база для реалізації освітніх програм. ▪ Наявність офіційного вебсайту. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відсутність чітко сформульованої стратегії розвитку. ▪ Недостатня співпраця між структурними підрозділами в обміні педагогічним досвідом та наставництві для молодих спеціалістів. ▪ Недостатня мотивація всіх учасників освітнього процесу. ▪ Низька маркетингова активність.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поліпшення освітньої системи. ▪ Впровадження нових технологій, відсутніх у конкурентів. ▪ Запровадження нових послуг, пов'язаних з основною діяльністю. ▪ Зростання популярності приватних навчальних закладів. ▪ Розвиток дистанційного навчання. ▪ Збільшення рекламних кампаній для залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності закладу. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Війна в країні ▪ Активність конкурентів. ▪ Спонтанні зміни адміністративного та педагогічного складу. ▪ Відтік учнів через міграцію ▪ Підвищення податкового тиску.

Джерело: складено на основі даних підприємства

У табл. 2.12 наведена матриця SWOT-аналізу «ІДЕАЛ Інтернешнл». В даній таблиці відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені такі можливі комбінації: сильні сторони та можливості; сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналіз ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
1. Розширення спектру освітніх програм. 2. Впровадження інноваційних технологій у навчальний процес. 3. Розробка програми розвитку навчального закладу та внесення змін до статуту. 4. Участь педагогів у професійних конкурсах. 5. Публікація досвіду роботи педагогів та адміністрації у методичних журналах.	1. Розширення мережевих партнерств та звернення за допомогою до консалтингових організацій. 2. Укріплення конкурентних позицій для стабільності в умовах економічної ситуації в країні.
«Слабкі сторони та можливості»	«Слабкі сторони та загрози»
1. Створення системи наставництва для молодих спеціалістів. 2. Розвиток системи просування	1. Уникнення ризикованих проєктів. 2. Створення фінансового резерву.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Проведений аналіз чинників внутрішнього й зовнішнього середовища та виявлення їх впливу на систему управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» дозволив сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Додаткові переваги можуть бути отримані за рахунок:

- 1) хороших умов навчання (підвищення рівня технічного оснащення закладу; урізноманітнення дозвілля учнів);
- 2) психологічного комфорту (сприятлива атмосфера навчання, індивідуальний підхід до особистості учня, можливість залучення кращих педагогів, турбота про те, щоб вчитися було цікаво і захоплююче);
- 3) сприятливого впливу закладу на розвиток в широкому сенсі (сприяння розвитку творчих здібностей, ініціативності, а також більш високого рівня загального розвитку);

4) використання інтернет-ресурсів дозволить інформувати потенційних і реальних споживачів про переваги навчання, підтримки іміджу закладу, що пом'якшить загрозу появи нових конкурентів.

Результати SWOT-аналізу показують, що в цілому ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» має потенціал, необхідний для розвитку і вдосконалення своєї діяльності. Проведений аналіз дозволяє оцінювати і прогнозувати як складові фактори внутрішнього середовища закладу (систему управління, методи навчання, персонал, економічну і фінансову діяльність), так і чинники зовнішнього макро- і мікросередовища навчального закладу (споживачі, конкуренти, партнери, громадська думка). Своєчасно проведений аналіз дозволить ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» з повною віддачею використовувати можливості, пом'якшити загрози та їх наслідки, або перетворити їх в сприятливі можливості.

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» має потенціал для подальшого зростання та розширення своєї діяльності, але для цього необхідно продовжувати працювати над вдосконаленням управлінських стратегій та адаптацією до змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВЛ»

3.1. Шляхи підвищення економічної ефективності системи управління організацією за рахунок факторів зовнішнього середовища

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернетівл» в сучасних умовах повинно самостійно розробляти гнучкі прогресивні заходи з підвищення економічної ефективності системи управління організацією за рахунок факторів зовнішнього середовища, що активізують діяльність менеджменту, наприклад:

- створення невеликих творчих груп для вирішення виникаючих проблем, завдань;
- застосування ефективних засобів контролю;
- періодична зміна характеру роботи;
- розширення сфери діяльності з метою виключення монотонності праці тощо.

Основними учасниками, які безпосередньо залучаються до процесу створення та функціонування єдиного інформаційного простору ТОВ «ІДЕАЛ Інтернетівл», є такі групи: адміністрація, вчителі, учні, інші працівники.

Мета навчального закладу, умови його функціонування, структурні компоненти які переплітаються у діяльності адміністрації та педагога й утворюють при цьому функціональні компоненти. Важливою підмогою в такій діяльності навчального закладу є результати впровадження інформаційних технологій, а саме у вирішенні таких функцій внутрішнього управління закладом:

- аналіз інформації – параметричний, тематичний і підсумковий;

– планування – перспективні плани і комплексно – цільові програми, річний плани на місяць, або чверть;

– організація – під організацією розуміють діяльність директора, спрямовану на формування і регулювання структури взаємодій і відносин, яка необхідна для виконання прийнятих планів і управлінських рішень. Ефективність використання організаційних форм управління закладом залежить від їх цілеспрямованості, значимості обраної мети для всіх її учасників;

– внутрішній контроль – ефективне здійснення завдань контролю можливе за умов дотримання важливих вимог: систематичності, об'єктивності, диференціації контролю;

– прийняття рішень – прийняття рішення є вибором того, як і що аналізувати, планувати, організовувати, контролювати.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» використовує інформаційні технології:

1) у проведенні педагогічних нарад (діаграми, графіки тощо), засідань, науково-практичних конференцій, круглих столів (мультимедійні презентації, тести, тренінги);

2) у проведенні уроків із застосуванням інтерактивних технологій;

3) у проведенні дистанційних олімпіад, педагогічних та учнівських конкурсів;

4) при розміщенні педагогічного досвіду на сайті закладу, професійних та власних сайтах;

5) під час здійснення контролю знань, проведенні моніторингів;

6) під час використання електронних журналів;

7) для створення бази даних електронної бібліотеки та медіатеки;

8) для систематизації та логічного упорядкування змісту освіти та контролю знань;

9) для психолого-педагогічного моніторингу розвитку учнів.

Функціонал адміністрації ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» можна звести до:

– планування навчального процесу;

– контролю якості навчального процесу.

Управлінські рішення мають такі форми: план роботи закладу на навчальний рік, плани роботи підрозділів закладу; рішення ради закладу, рішення зборів трудового колективу, конференції, профспілкові збори; наказ, розпорядження, рекомендації.

Дуже часто буває так, що адміністрації ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» необхідно досить швидко ухвалити управлінське рішення. Швидко зібрати інформацію, швидко відреагувати на запити. Для цього в ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» використовують корпоративну пошту та сервіси Google APPS. Скласти необхідну форму запитів, графік контрольних робіт, надати доступ до документів, провести аналіз, оперативно отримати необхідну інформацію – це дозволяють зазначені інформаційно-комунікаційні технології. Є можливість створити регламентацію доступу співробітників до даних, формувати індивідуальні списки справ та доручень працівникам на певний період часу, забезпечити зворотний зв'язок співробітників з адміністрацією, здійснити контроль за виконанням співробітниками завдань та доручень, створювати різні звіти, документи.

Адміністратори шкільного домену Google Apps для ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» мають можливість налаштувати свій домен таким чином, що доступ різних категорій користувачів до можливостей та інструментів, які містить цей домен, був суворо регламентований. Директор та його заступники мають повний доступ до управлінської інформації, вчителі – до планів уроків та інструментів спільної навчальної діяльності, учні отримують списки розсилки з новинами щодо навчального процесу в закладі.

Google APPS зручна система збору, зберігання, обробки інформації, її подання та обміну. Google APPS дозволила позбавитись від нескінченних стендів, потоку паперів, нарад, інструктажів, забезпечила чіткий зворотний зв'язок, легкий та зручний доступ до всіх інформаційних ресурсів. Завдяки цій системі у ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» можна використовувати «методичну скарбничку», «корпоративний сайт».

В даний час викладачі ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» активно працюють у різних професійних мережових спільнотах:

- інтернет-портали;
- освітні ЗМІ;
- соціальні мережі;
- мережеві спільноти вчителів.

За допомогою різних видів внутрішньої мережевої взаємодії організується дистанційна взаємодія всіх учасників освітнього процесу – адміністраторів освітніх установ, вчителів, викладачів-носіїв-мов, а також учнів та їхніх представників.

Отже, ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» у зв'язку із викликами сучасності не може існувати та ефективно розвиватися без організованого власного інформаційного простору.

Інноваційні технології є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні якості послуг, що надаються ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл», яке спеціалізується на мовних курсах, підготовці до НМТ та послугах перекладу. Впровадження таких технологій дозволяє зробити навчальний процес більш ефективним, інтерактивним і цікавим для учнів та клієнтів. Доцільно розглянути основні напрямки використання інноваційних технологій у діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл».

1) Інтерактивні навчальні платформи. Використання інтерактивних навчальних платформ, таких як Moodle, Google Classroom, Edmodo, дозволяє організувати дистанційне та змішане навчання для мовних курсів та підготовки до НМТ. Ці платформи забезпечують доступ до навчальних матеріалів, проведення тестувань, обмін інформацією між учнями та викладачами, а також відстеження успішності навчання.

2) Мультимедійні засоби навчання. Використання мультимедійних засобів, таких як інтерактивні дошки, проектори, відеоконференції, сприяє підвищенню ефективності навчального процесу. Мультимедійні презентації,

відео- та аудіоматеріали роблять заняття більш наочними та цікавими, допомагаючи учням краще засвоювати іноземні мови.

3) Віртуальна та доповнена реальність

Використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR та AR) відкриває нові можливості для навчання іноземним мовам. Наприклад, VR-тури до країн, мова яких вивчається, інтерактивні вправи з носіями мови, симуляції реальних мовних ситуацій допомагають учням зануритися в мовне середовище і краще опанувати мову.

4) Електронні підручники та бібліотеки

Запровадження електронних підручників та створення електронних бібліотек дозволяє учням мати постійний доступ до навчальних матеріалів. Це особливо актуально для дистанційного навчання або при обмеженому доступі до друкованих матеріалів, що важливо для мовних курсів.

5) Системи управління навчальним процесом

Використання систем управління навчальним процесом (Learning Management Systems, LMS) дозволяє ефективно організувати та контролювати навчальний процес. LMS надають можливість автоматизувати рутинні завдання, такі як розклад занять, облік відвідуваності, виставлення оцінок, що значно підвищує ефективність роботи адміністрації та педагогічного колективу.

6) Хмарні технології

Використання хмарних технологій забезпечує зберігання та обмін навчальними матеріалами, спільну роботу над проектами, доступ до програмного забезпечення з будь-якого пристрою. Це дозволяє підвищити мобільність та гнучкість навчального процесу, що особливо важливо для організації дистанційного навчання та співпраці у сфері перекладів.

7) Аналіз даних та персоналізоване навчання

Впровадження технологій аналізу даних дозволяє збирати та аналізувати інформацію про успішність учнів, їхні сильні та слабкі сторони, що дає можливість розробляти індивідуальні навчальні плани. Персоналізоване

навчання сприяє підвищенню мотивації та успішності учнів, оскільки враховує їхні індивідуальні потреби та особливості.

8) Гейміфікація

Застосування гейміфікації в навчальному процесі підвищує зацікавленість учнів та їхню мотивацію до навчання. Використання елементів гри, таких як бали, рівні, нагороди, змагання, допомагає зробити навчальний процес більш захоплюючим і сприяє кращому засвоєнню іноземних мов.

9) Соціальні мережі та комунікаційні платформи

Використання соціальних мереж та комунікаційних платформ (наприклад, Facebook, Instagram, WhatsApp, Zoom) дозволяє ефективно організувати взаємодію між учнями, вчителями та батьками. Це сприяє побудові спільноти, де учні можуть обмінюватися досвідом, отримувати підтримку та консультації, а також забезпечує зручний канал для залучення нових клієнтів до курсів і послуг перекладу.

Таким чином, використання інноваційних технологій у діяльності ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» сприяє підвищенню якості освітніх послуг, робить навчальний процес більш гнучким, ефективним та цікавим для учнів. Впровадження сучасних технологій дозволяє навчальному закладу залишатися конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів та сприяючи їхньому успішному навчанню. Водночас, це сприяє розширенню сфери діяльності та підвищенню економічної ефективності системи управління організацією.

Перетворення в системі менеджменту ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» супроводжується спонтанною зміною думок підлеглих. Це стосується їхнього ставлення один до одного, та так само коригуванням вимог до керівного складу. Для реалізації основних цілей закладу необхідно, щоб зміни не призводили до негативних наслідків. Для цього потрібно розуміти, який образ керівника як лідера склався у співробітників і яким чином сприймається керівний склад підлеглими. Щоб результативність управління ТОВ «ІДЕАЛ

Інтернешнл» не знижувалася, слід відстежувати тенденції зміни в думках працівників.

Задля зміцнення трудової дисципліни у ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» можна запропонувати таке:

- забезпечення контролю за дотриманням працівниками режиму робочого часу;
- проведення з працівниками профілактичної роботи щодо недопущення фактів порушення трудової і виконавської дисципліни;
- проведення роботи з урахуванням виявлених порушень з охорони праці;
- додаткове ознайомлення працівників з посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

У підлеглих на основі одних і тих же даних складається принципово різне враження про оточуючих. При перетвореннях у структурах освітньої організації найбільш важливі ті компоненти трудового потенціалу, які по суті характеризують відношення до змін. Таким чином, якщо спостерігається позитивна динаміка, слід звертати увагу на те, щоб вона зберігалася в довгостроковій перспективі і була взаємопов'язана з основними цілями досліджуваного закладу.

Необхідно відзначити той факт, що будь-які зміни, які відбуваються в організації, так або інакше сприймаються співробітниками ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл». Працівники будуть очікувано переживати і чинити опір через впровадження сучасних інноваційних технологій в діяльність освітньої організації.

В такому опорі немає нічого дивного і тим більше патологічного: більшість людей прагнуть до стабільності і передбачуваності свого існування і побоюються революційних змін звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати стратегію.

У табл. 3.1 представлені ймовірні причини опору змінам.

Таблиця 3.1

**Причини супротивів змінам управлінського середовища ТОВ «ІДЕАЛ
Інтернешнл»**

Вид супротиву	Зміна
Економічний	- потенційна загроза втрати заробітної плати чи джерел доходу; - страх перед безробіттям; - позбавленням пільг і привілеїв; - високі витрати часу і коштів на впровадження змін.
Організаційний	- небажання змінювати сформовану систему робочих і особистих відносин; - побоювання за майбутню кар'єру, місце роботи; - реакція на попередній невдалий досвід змін.
Особистісний	- небажання змінювати звички; - інертність; - страх перед новим; - загроза займаної посади; - загроза особистої влади, статусу; - втрата поваги в очах керівництва і колег; - усвідомлення своєї некомпетентності до прийняття нового; - невіра в особисті можливості; - небажання брати на себе нові відповідальності і прийняття рішень.

Джерело: складено автором

Для успішного впровадження інноваційних технологій та подолання опору змін, ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» повинно зосередитися на таких аспектах:

- відкрите і регулярне спілкування з працівниками про причини, цілі та очікувані результати змін
- забезпечення навчання для працівників, щоб вони могли легко адаптуватися до нових технологій і методів роботи;
- активне залучення працівників до процесу змін, що допоможе знизити рівень тривожності і підвищити рівень прийняття нововведень;
- визнання і заохочення співробітників, які активно підтримують і впроваджують зміни.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» не лише підвищує якість освітніх послуг, але й сприяє створенню більш ефективної, гнучкої та сучасної системи управління.

Це дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на ринку та досягати високих результатів у своїй діяльності.

3.2. Пропозиції щодо моніторингу та врахування факторів впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл»

Для підвищення ефективності управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» важливо постійно здійснювати моніторинг та враховувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації. Це дозволить приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до змін і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Для моніторингу зовнішнього середовища варто аналізувати економічний, соціальний, технологічний, політико-правовий та конкурентний аспекти. Наприклад, слід вивчати макроекономічні показники, демографічні тенденції, нові технології у сфері освіти, законодавчі зміни, а також діяльність конкурентів.

Результати моніторингу можуть бути використані при стратегічному плануванні організації, розробці операційних стратегій, підвищенні кваліфікації персоналу та розвитку інноваційних напрямків. Наприклад, при виявленні нових технологій або потреб клієнтів можна розробити нові освітні програми або модернізувати існуючі.

Також важливо враховувати чинники зовнішнього середовища при прийнятті управлінських рішень на оперативному рівні. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вимагати адаптації внутрішніх політик та процедур організації, а нові технології можуть бути впроваджені для покращення робочих процесів.

Врахування чинників зовнішнього середовища є ключовим елементом стратегічного управління організацією. Від цього залежить успішність адаптації до змін у діловому середовищі і збереження конкурентоспроможності на ринку.

Завдяки злагодженій та систематичній реалізації заходів з підвищення економічної ефективності системи управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» за рахунок чинників зовнішнього середовища вдасться досягти таких результатів.

1) Ефективна система підготовки.

Для правильного сприйняття проблем трудового колективу, обліку назріваючих і поточних конфліктів і т. п. керівники повинні мати відповідну освіту. Підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням специфіки закладу освіти в установах системи додаткової професійної освіти дозволить керівникам краще розбиратися у своїй роботі, знати нові методи і технології роботи з персоналом.

2) Економічна ефективність керівництва.

Перспективи вдосконалення і докорінного поліпшення кадрової роботи, своєчасне і якісне рішення все складніших завдань, поставлених перед керівниками, безпосередньо пов'язано з використанням в їх діяльності сучасних засобів обчислювальної техніки і автоматизованих систем управління. В умовах застосування засобів обчислювальної техніки значно підвищується можливість ефективного підбору і розстановки, оцінки і планування потреби в кадрах, їх підготовки і підвищення кваліфікації, атестації та сертифікації шляхом автоматизованої обробки інформації, що використовується в базі даних комп'ютера. Автоматизована обробка інформації дозволить оперативно отримувати необхідні дані в режимі реального часу, тобто безпосередньо у відповідь на звернення, різного роду довідки, зведені звіти, особистісні та професійні характеристики, відомості про службові переміщення і багато інших відомостей, як по фахівця, так і по підрозділ, заклад.

Застосування в ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» автоматизованих систем управління кадрами дозволить підняти на вищий щабель всю роботу з кадрами.

3) Якість робочого середовища.

Незадовільне робоче середовище негативно позначається на забезпеченості закладу освіти кадровими ресурсами і на якості пропонованих освітніх послуг. Тому заходи щодо створення сприятливого робочого середовища грають ключову роль в забезпеченні як достатньої кількості кадрів, так і високої якості, продуктивності і мотивації цих кадрів. Мета створення привабливого і сприятливого робочого середовища полягає в тому, щоб зацікавити людей у виборі і збереженні вірності педагогічній професії, а також забезпечити умови, що дають можливість адміністративним, педагогічним та технічним кадрам продуктивно працювати, щоб домогтися високої якості освітніх послуг.

4) Моральна і матеріальна мотивація. Для того, щоб підвищувалася ефективність роботи в цій сфері освіти, необхідно створювати сприятливі умови. Наприклад, посилити мотивацію, щоб залучити висококваліфікованих працівників, тим самим підвищуючи якість послуг.

Однак, це можливо лише в умовах науково обґрунтованої системи мотивації їх праці. Головним способом стимулювання праці у ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» є рівень заробітної плати. Її недоліками є:

- не відображається взаємозв'язок між витраченими зусиллями і результатом праці (щодо додаткових завдань, інших робіт);
- не враховуються відмінності в обсягах робіт, виконуваних працівниками однакової професії та кваліфікації в рамках даної організації.

У заробітній платі обов'язково повинна бути присутня складова, що залежить від досягнутих результатів. Також слід сказати і про те, що недостатньо використовуються також засоби морального стимулювання у вигляді подяк, нагородження грамотами, цінними подарунками, тощо.

Для успішного підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» в умовах динамічного зовнішнього середовища необхідно створити систему управління стратегічними змінами, при цьому встановивши рамкові умови для взаємодії керівних кадрів:

- партнерські відносини;
- культуру довіри;
- орієнтацію на працівників;
- орієнтацію на процеси;
- орієнтацію на учнів та їх представників;
- готовність колективу прийняти зміни.

Очікуваний соціальний і економічний ефект від запропонованих заходів:

1) Зберегти низький рівень плинності кадрів, це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму.

2) Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як робочу атмосферу в сприятливій, комфортній обстановці, де хороші взаємини між співробітниками і керівниками, які забезпечують ефективну діяльність.

Запропоновані напрямки підвищення економічної ефективності системи управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» за рахунок факторів зовнішнього середовища можуть бути розглянуті і прийняті до реалізації.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо дослідження впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Управління, як предмет пізнання, відоме з давніх часів і виникло з необхідності організації життя доісторичних людей в групах, включаючи оборону, політику і економіку. Історія управління передувє його науковій складовій, яка виникла наприкінці XIX століття. Сучасний менеджмент в Україні важливий для ефективного функціонування у всіх сферах життєдіяльності, забезпечуючи стратегічне планування та ефективну діяльність організаційної системи.

Система менеджменту є складною мережею зв'язків та взаємодій, спрямованою на досягнення цілей та прийняття управлінських рішень. Системний підхід до аналізу та управління підприємством відображає важливість розуміння взаємодій та зв'язків між елементами системи. Він дозволяє виявляти критичні змінні та обмеження, розвивати комплексні стратегії розвитку та координувати дії різних підсистем для досягнення спільної мети. Хоча системний підхід є важливим інструментом, його реалізація вимагає великих зусиль, ресурсів та фундаментальних знань, проте він сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організацій у сучасному світі.

Зовнішнє середовище організації – це її зовнішнє оточення, що містить різні системи, з якими організація взаємодіє, і вплинути на які загалом вона не зможе (за винятком впливу на певні елементи). Зовнішнє середовище організації підрозділяється на мікросередовище і макросередовище. Зовнішнє середовище прямого впливу характеризує параметри та ситуацію діяльності на окремому ринку, що представляє для організації особливий інтерес. До мікросередовища відносяться сили, що діють у сфері, що безпосередньо

примикає до неї, які можуть впливати на її здатність обслуговувати клієнтів (покупці, постачальники, конкуренти, посередники, засоби масової інформації). Зовнішнє макросередовище організації – це сукупність факторів непрямого впливу на всі суб'єкти мікросередовища організації (політичні, соціально-економічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні, природні, географічні, демографічні та ін.) В роботі представлено матричні моделі, що використовуються при здійсненні аналізу зовнішнього середовища.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» є комерційною організацією, що спеціалізується на наданні високоякісних послуг у сфері навчання мов та перекладів. Засноване у 2013 році, товариство вирізняється індивідуальним підходом до кожного клієнта, широким вибором мов та досвідченими викладачами. Його місія полягає в створенні можливостей для студентів у вивченні мовного мистецтва та розвитку комунікаційних навичок. Правила відвідування занять включають чітко встановлені процедури щодо запису, оплати та скасування занять, що сприяє ефективній організації навчального процесу.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» показує позитивні тенденції у зростанні активів та власного капіталу, а також ефективне використання ресурсів. Проте, спостерігається зниження рентабельності, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або іншими чинниками, що впливають на прибутковість продукції та послуг. Для покращення фінансових показників компанії слід зосередитись на підвищенні ефективності використання активів та ресурсів, оптимізації витрат і пошуку додаткових джерел доходів.

Управління ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» базується на чинному законодавстві України з освіти та внутрішніх документах компанії. Організаційна структура компанії відповідає лінійно-функціональній формі управління. Директор відповідає за стратегічне керівництво, а заступники з навчальної та адміністративно-господарської роботи мають свої обов'язки.

Управління здійснюється на кількох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Керівництво активно використовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи для забезпечення ефективного управління компанією та досягнення стратегічних цілей.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати високий рівень якості послуг, будувати надійні відносини з постачальниками та партнерами, а також дотримуватися вимог законодавства і враховувати економічні умови в країні.

Зовнішнє середовище підприємства також відображає різноманітні чинники, що впливають на його діяльність: конкурентна боротьба на ринку, зміни в законодавстві, технологічний прогрес та соціокультурні тенденції. Однак, при належному управлінні ці чинники можуть бути використані як можливості для подальшого розвитку. У результаті аналізу SWOT відображено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл».

У сучасних умовах ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» потрібно активно розробляти гнучкі та прогресивні заходи для підвищення економічної ефективності управління організацією. Це може включати створення творчих груп, застосування ефективних методів контролю, періодичну зміну характеру роботи та розширення сфери діяльності. У цьому процесі важливу роль відіграють інформаційні технології, що сприяють покращенню внутрішнього управління закладом та сприяють забезпеченню якісної освіти.

ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл» варто впровадити інноваційні технології, щоб забезпечити якість своїх послуг та залишатися конкурентоспроможним на ринку. Використання інтерактивних платформ, мультимедійних засобів, віртуальної реальності та інших інструментів дозволить зробити навчальний процес більш ефективним та привабливим для клієнтів. Ці ініціативи сприяють розвитку компанії та підвищенню задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприяє успішному навчанню та росту бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Іщенко Л. Ф. Адміністративний менеджмент: коспект лекцій. Кривий Ріг: Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету, 2020. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/937>.
3. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
4. Ломакін А. Ю. Формування системи управління у сучасних умовах розвитку менеджменту. *Молодий вчений*. 2013. №3. С. 249-251.
5. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
6. Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 126 с.
7. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144-156.
8. Баюра В. І. Сегментація ринку як внутрішня складова маркетингової діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 48-51.
9. Макроекономіка: базовий курс : навч. посіб. / (проф. І. Й. Малий, проф. І. Ф. Радіонова, доц. Т. Ф. Куценко, доц. Н. В. Федірко та ін. Київ: КНЕУ, 2016. 246 с.
10. Савицька Н. Л., Прядко О. М. Управління попитом : навч.-метод посібник. Харків : ХДУХТ, 2016. 197 с.

11. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

12. Брітченко І. Г., Момот О. М., Саєнко В. Г. Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства: монографія / Під наук. ред. проф. Брітченко І. Г.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава: ПУЕТ, 2012. 547 с.

13. Лупак Р. Л., Васмильців Т. Г. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

14. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусев О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

15. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств . *Ефективна економіка*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_1_8.

16. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.

17. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

18. Писаревський І. М., Тищенко О. М. , Покогодна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: Підручник; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.

19. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

20. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

21. OpenDataBot. *Сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу.* URL: <https://opendatabot.ua/c/38569817>.

22. Youcontrol. *Досьє компанії.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38569817/.

23. Бухгалтерська звітність ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл». *Clarity Project – система аналітики відкритих даних.* URL: https://clarity-project.info/edr/38569817/finances?current_year=2022.

24. ТОВ «ІДЕАЛ Інтернешнл». *Офіційний сайт.* URL: <https://www.dealideal.net/>.