

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління розвитком організації (на прикладі мовної школи  
AplusLS, ФОП Зачинська Н.В., м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент  
Код і найменування

Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.020015.01.00.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу групи МНз-20-1  
Шифр

  
Підпис

Яна ЮМАШОВА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук, доцент  
Наукова ступінь, звання

  
Підпис

Наталія КАРВАЦКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл.

  
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

13 06 2025 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти перший (бакалаврський)Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма ОПІ «Менеджмент»

Код і найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Н. Школик3.02.2025р.

## ЗАВДАННЯ

## НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Юмашової Яни Олександрівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента


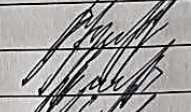


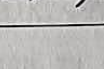
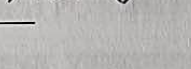


1. Тема роботи «Управління розвитком організації (на прикладі мовної школи AplusLS, ФОП Зачинська Н.В., м. Хмельницький)»Керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. № 23 дод. 62. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 06 2025 р.3. Вихідні дані до роботи: науково-методичні праці, інформація про створення та розвиток мовної школи AplusLS, фінансова та управлінська звітність за 2022-2024 рр., інформація мережі інтернет тощо4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління розвитком організації. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування мовної школи. 3. Напрями удосконалення управління розвитком мовної школи.5. Перелік графічного матеріалу: 1. Рисунок – Підходи до визначення категорії «розвиток підприємства». 2. Рисунок – Основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства. 3. Рисунок – Класифікаційні ознаки видів розвитку. 4. Таблиця – Напрями розвитку освітньої організації. 5. Рисунок – Етапи виконання процесу управління розвитком організації. 6. Рисунок – Організаційна структура школи вивчення іноземних мов AplusLS. 7. Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Зачинська (AplusLS). 8. Рисунок - Динаміка чистого доходу від реалізації освітніх послуг ФОП

Зачинська Н.В. (AplusLS). 9. Рисунок - Динаміка чистого прибутку ФОП Зачинська Н.В. 10. Таблиця - SWOT-аналіз. 11. Таблиця - Оцінювання рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS (2024 р.). 12. Таблиця- Рекомендовані пропозиції школи AplusLS щодо мовних таборів та подорожей. 13. Таблиця- Перелік робіт та вартість організації мовного табору у Валенсії. 14. Рисунок - Приклад інформаційного посту та промо заходів щодо організації мовного табору у Валенсії. 15. Таблиця - Перелік маркетингових заходів

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

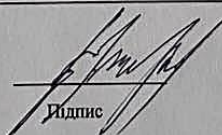
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

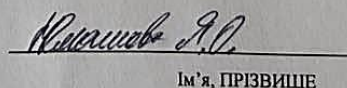
7. Дата видачі завдання 4.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	березень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, збір необхідної інформації до обраної теми	березень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	березень 2025	
6.	Виконання першого розділу	квітень 2025	
7.	Виконання другого розділу	травень 2025	
8.	Виконання третього розділу	червень 2025	
9.	Написання висновків	червень 2025	
10.	Здача роботи науковому керівнику	червень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	
14.	Перевірка роботи на наявність ознак академічного плагіату	червень 2025	
15.	Одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск кваліфікаційної роботи до захисту	червень 2025	
16.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
18.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

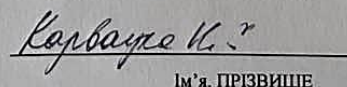
Студент

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Юмашова Я.О. Управління розвитком організації (на прикладі мовної школи AplusLS, ФОП Зачинська Н.В., м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 сторінок, 12 рисунків, 9 таблиць, 25 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ФАКТОРИ РОЗВИТКУ

Досліджено сутність, підходи, значення, види та напрями управління розвитком організації; визначено фактори, що впливають на розвиток освітньої організації; розглянуто механізм та процес управління розвитком організації.

Проаналізовано діяльність школи вивчення іноземних мов AplusLS, а саме: наведено характеристику діяльності школи, виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності; досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування мовної школи.

Виконано оцінку рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS. Обґрунтовано доцільність організації мовних таборів (екскурсій) для різних вікових категорій як напрям розвитку бізнесу.

02 червня 2025



Яна ЮМАШОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність та підходи до визначення розвитку підприємства в сучасних умовах	8
1.2 Значення, види, напрями та фактори розвитку, що впливають на ефективність діяльності організації	12
1.3 Управління розвитком організації	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОВНОЇ ШКОЛИ	21
2.1 Загальна характеристика діяльності мовної школи AplusLS	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ФОП Зачинська Н.В.	24
2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування мовної школи	28
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОВНОЇ ШКОЛИ	35
3.1 Оцінка рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS	35
3.2 Обґрунтування доцільності організації мовних таборів (екскурсій) за кордоном для різних вікових категорій як напрям розвитку бізнесу	39
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	47
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції в освітній сфері управління розвитком організації набуває особливої актуальності. Школи вивчення іноземних мов стикаються з викликами, що пов'язані зі змінами споживчих уподобань, впровадженням нових освітніх технологій, послуг та необхідністю підвищення якості освіти. Впровадження ефективних управлінських рішень дозволяє не лише утримувати конкурентні позиції, але й забезпечувати стаке зростання організації, розширення клієнтської бази та підвищення лояльності учнів.

З огляду на складність управління ефективним розвитком суб'єкта господарювання як процесу цілеспрямованих якісних змін, що забезпечують позитивну динаміку його діяльності, виникає необхідність у дослідженні науково обґрунтованих сучасних технологій менеджменту. Також важливо впроваджувати механізми, що сприяють довгостроковому розвитку, враховуючи стратегічні цілі мовної школи та потенційні ризики зовнішнього й внутрішнього середовища.

Вважаємо, що сучасні умови ринкової діяльності вимагають від підприємств та організацій гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також реалізовувати як локальні, так і глобальні проєкти трансформації без втрати контролю над організаційними процесами. У цьому контексті особливо актуальним є завдання підтримання бізнесу у конкурентоспроможному стані, що потребує його постійного розвитку як цілісної виробничо-економічної системи.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування ефективних методів управління та заходів розвитку діяльності мовної школи AplusLS (ФОП Зачинська Н.В.).

Завданнями бакалаврської кваліфікаційної роботи є:

- виконання теоретичних досліджень управління розвитком організації;
- визначення процесу управління розвитком підприємства та факторів, що впливають на розвиток освітньої організації;
- наведення загальної характеристики діяльності мовної школи AplusLS та основних техніко-економічних показників діяльності ФОП Зачинська Н.В.;
- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування школи вивчення іноземних мов AplusLS ;
- виконання оцінки рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS;
- наведення рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком школи вивчення іноземних мов AplusLS .

Об'єкт – процес управління розвитком мовної школи AplusLS як суб'єкта господарювання на ринку освітніх послуг.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління розвитком організацій у сфері освіти.

При виконанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використані такі методи дослідження, як теоретичний аналіз наукової думки щодо управління розвитком підприємств та організацій, узагальнення та групування класифікаційних ознак видів розвитку; аналіз і синтез, групування, графічні методи для оцінювання діяльності школи вивчення іноземних мов AplusLS (ФОП Зачинська Н.В.) та рівня її розвитку; логічні методи для наведення рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком школи вивчення іноземних мов AplusLS.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з анотації, вступу, розділів (теоретико-методичного, дослідницько-аналітичного, проєктно-рекомендаційного), висновків, переліку джерел посилання та додатків.

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність і підходи до визначення розвитку підприємства в сучасних умовах

Розвиток підприємства є ключовим фактором його успіху в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами технологій та глобалізацією економіки. Будь-яке підприємство, незалежно від галузі, має адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення стабільного зростання.

Розвиток є безперервним процесом, що виконується за певною програмою (природною або розробленою), метою якої є зміна стану підприємства на якісно новий рівень за рахунок використання нових можливостей, здатності реалізації власного потенціалу, протистояння негативних тенденцій. Сутність розвитку підприємства, з позиції його функціонування, полягає у зростанні рівня організації, де поступове накопичення інформації сприяє зменшенню невизначеності. Динамічне зовнішнє середовище та необхідність постійних змін диктують необхідність еволюції підходів до управління організаціями, що забезпечують їхню адаптацію та стале зростання.

Розвиток підприємства – це комплексний процес, що включає кількісні, якісні та структурні зміни, які призводять до переходу підприємства на новий рівень існування. Він обумовлений еволюційними трансформаціями в суспільстві та економічній діяльності, а також необхідністю адаптації організаційно-економічних процесів до змін у зовнішньому середовищі. Розвиток передбачає вдосконалення організаційної структури, підвищення

продуктивності, освоєння нових ринків, модернізацію виробничих потужностей та покращення якості продукції або послуг.

I. Ансофф зазначає, що в організаціях без чітко сформульованої стратегії функціонування розвиток відбувається еволюційним шляхом. Натомість у компаніях, які керуються стратегічним планом, цей процес набуває революційного характеру. Успішними стають ті організації, які не лише адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, а й активно використовують свій внутрішній потенціал для його трансформації. Отже, розвиток можна визначити як незворотні зміни в об'єкті, що призводять до появи нової якості або стану. Якщо ж зміни мають циклічний характер, наприклад, як коливання маятника, вони не розглядаються як розвиток.

Лопушинська О.В. актуалізує на визначенні розвитку у вузькому та широкому розумінні. Зокрема у статті «Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект» автор визначає, що «у вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища»; у широкому - «незворотній, спрямований, закономірний процес, що є безперервною і послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі та під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища» [13, с. 88].

Основні підходи до трактування категорії «розвиток підприємства» представлено на рисунку 1.1. Ряд дослідників трактує розвиток підприємства як розширення його масштабів та зростання кількісних показників діяльності. Однак сучасні економічні умови, що характеризуються динамічністю зовнішнього середовища та високою конкуренцією, вимагають більш широкого підходу до поняття розвитку підприємства. Окремі вчені визначають розвиток через зміни якісних характеристик, спричинені впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

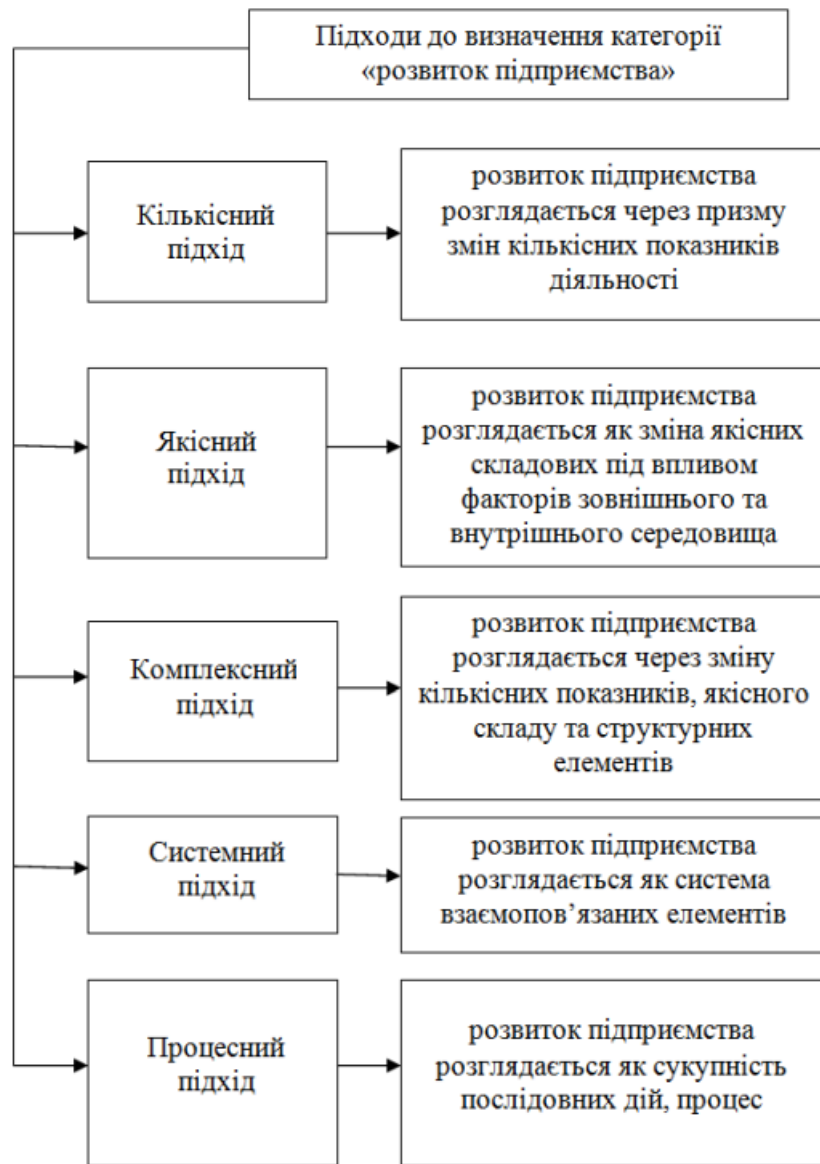


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення категорії «розвиток підприємства» відповідно до висновків Лопушинської О.[13, с. 88]

Комплексний підхід до розвитку підприємства поєднує кількісні, якісні та структурні зміни. Зокрема, Р. Побережний вважає, що розвиток підприємства – це спрямована зміна його якісного стану, структури або властивостей, а також кількісних та якісних змін його елементів.

Інша група науковців розглядає розвиток підприємства крізь призму системного підходу, визначаючи його як сукупність взаємопов'язаних елементів. Наприклад, В. Кифяк пропонує трактувати розвиток підприємства як динамічну систему, що включає взаємодіючі підсистеми, чинники та

принципи, які визначають напрямок кількісних і якісних змін, спрямованих на досягнення стратегічних пріоритетів.

Більшість дослідників схильні розглядати розвиток підприємства як процес. Так, О. Раєвнева характеризує його як унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі, що супроводжується перманентними змінами глобальних цілей існування підприємства, формуванням нових структур та переходом до альтернативних траєкторій функціонування [19]. Афанасьєв Н. трактує розвиток як «процес, коли в результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів та управління ними досягнуто якісного чи кількісного приросту корисного результату процесу порівняно з колишнім рівнем» [2]. Рудніченко Є., Гавловська Н. як «процес трансформації стану об'єкта, що зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища» [21, с. 131].

Часто поняття «розвиток» ототожнюють зі стратегією. Проте стратегія є напрямом і видом розвитку, тобто його керована програма. Розвиток, у свою чергу, є приростом якості, що може бути досягнуто як за рахунок цілеспрямованих дій, так і певних закономірних тенденцій. Гудзь О., досліджуючи стратегію розвитку підприємства, визначає її як «довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій...» [10, с. 347]. Основні характеристики стратегії розвитку, відповідно до досліджень автора, представлено на рис. 1.2.

Основними характеристиками розвитку підприємства є те, що він [9; 13]:

- відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як ринкові умови, ресурси, компетентності та потенціал підприємства;
- передбачає якісну трансформацію системи управління та організації економічної діяльності, що спрямована на підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг;

- включає зміни в організаційній структурі, технологіях, управлінні та соціальній сфері підприємства.

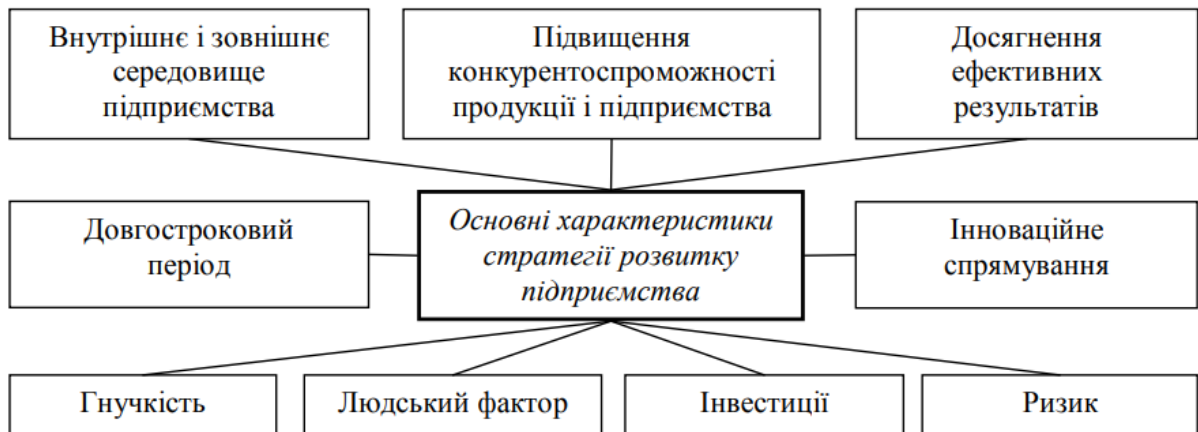


Рисунок 1.2 – Основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства, відповідно до досліджень Гудзь О. [10, с. 349]

Лепейко Т.І, Мазоренко О.В., досліджуючи ознаки, що характеризують розвиток підприємства виділяють: тип змін, що сприяють переходу у новий якісний стан; необоротну, закономірну зміну об'єкту; виникнення інновацій, нововведень; зростання ефективності функціонування; удосконалення системи; трансформація зв'язків; реорганізація та переорієнтація; підвищення конкурентоспроможності; сукупність трансформаційних процесів тощо.

Основні напрями розвитку можна поділити на інтенсивний (за рахунок оптимізації внутрішніх процесів) та екстенсивний (шляхом розширення діяльності, відкриття нових підрозділів або виходу на нові ринки).

1.2 Значення, види, напрями та фактори розвитку, що впливають на ефективність діяльності організації

Сучасний бізнес зіштовхується з низкою викликів: швидкі зміни в технологіях, цифровізація економіки, нестабільність ринків, зростаючі вимоги

споживачів. У цьому контексті розвиток підприємства – це не просто бажана стратегія, а необхідність для виживання та процвітання. Розвиток підприємства має суттєве значення для:

- підвищення конкурентоспроможності. Сучасний ринок вимагає постійного вдосконалення. Організації, які не розвиваються, швидко втрачають позиції під тиском конкурентів, що впроваджують нові технології та вдосконалюють свої бізнес-моделі;

- збільшення прибутковості. Розвиток дозволяє підприємству розширювати асортимент продукції, покращувати якість послуг, залучати нових клієнтів та оптимізувати витрати, що безпосередньо впливає на фінансові показники;

- адаптації до змін. Глобальні економічні та соціальні зміни змушують підприємства бути гнучкими. Інноваційний розвиток допомагає швидко адаптуватися до нових умов і ефективно реагувати на кризові ситуації;

- залучення інвестицій. Компанії, що демонструють стійкий розвиток і перспективи зростання, легше залучають інвестиції та отримують фінансову підтримку від банків або партнерів;

- створення робочих місць. Зростання підприємств сприяє збільшенню кількості робочих місць, покращенню добробуту населення та стимулює економічний розвиток країни.

Розвиток освітньої організації має надзвичайно важливе значення, оскільки забезпечує її конкурентоспроможність, якість освітніх послуг, відповідність потребам ринку праці та суспільства загалом. У сучасних умовах освітні заклади повинні не лише надавати знання, а й створювати середовище для формування компетентностей, розвитку креативності, критичного мислення та інноваційного потенціалу здобувачів освіти. Розвиток сприяє підвищенню іміджу організації, довіри до якості навчання, залученню нових клієнтів, а також поліпшенню фінансової стабільності.

Розвиток характеризується різноманітністю видів. Класифікація видів розвитку, узагальнена Вініченко О., наведена а рис. 1.3 [5, с. 51].

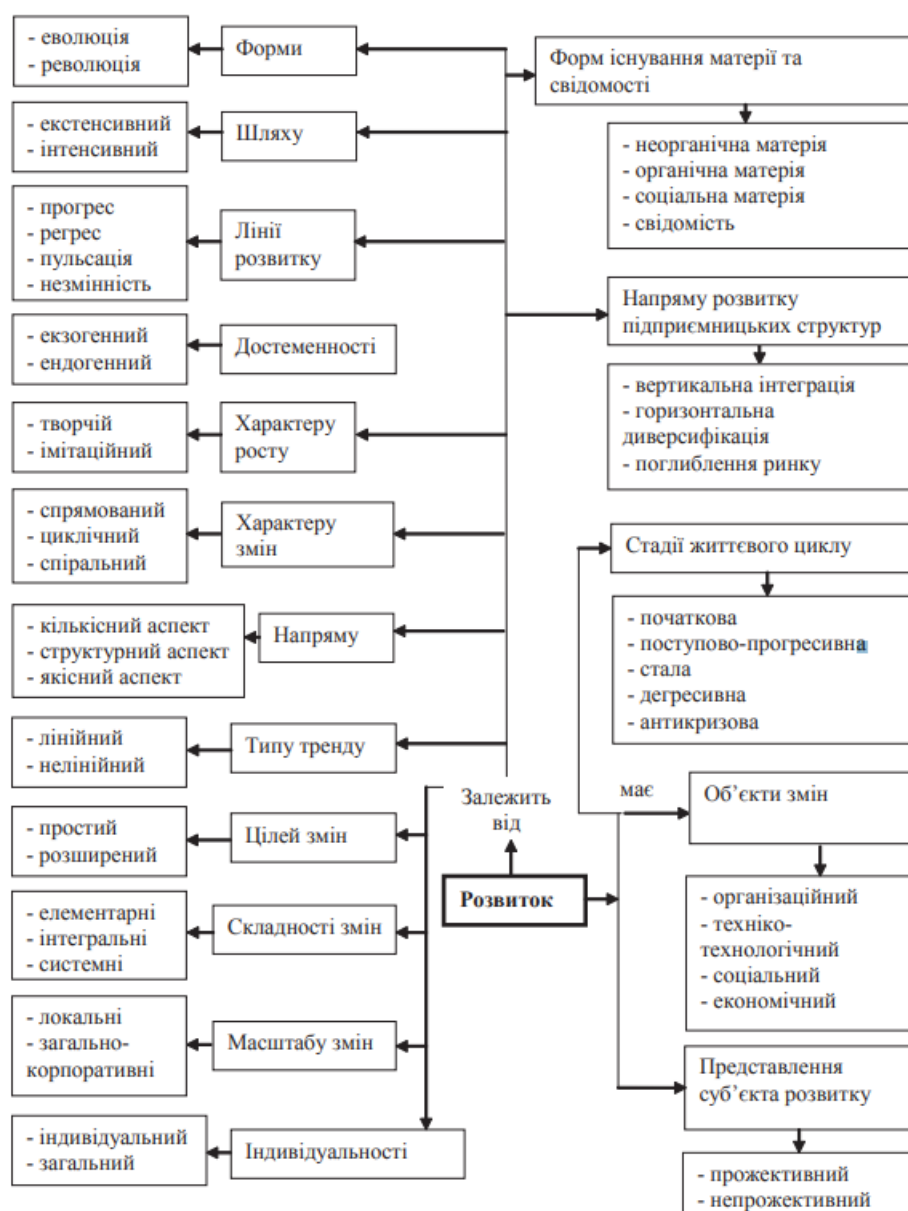


Рисунок 1.3 – Класифікаційні ознаки видів розвитку [5, с. 51]

Розвиток організації доцільно розглядати як процес кількісних, якісних і структурних змін, що забезпечують перехід на новий етап функціонування. Він охоплює всі сфери діяльності підприємства та реалізується за різними напрямками. Більшість дослідників виділяють такі ключові напрями розвитку: економічний, технологічний, управлінський, організаційний і соціальний. Кожен із них має свої особливості, механізми реалізації та вплив на загальні результати діяльності підприємства. При цьому економічний розвиток є інтегруючим, оскільки досягнення економічного ефекту є пріоритетною

метою будь-якого підприємства, тоді як інші напрями (соціальні, технічні тощо) виконують допоміжну функцію. Водночас ігнорування будь-якого з напрямів може негативно позначитися на діяльності підприємства. Тому, окрім прагнення до збільшення прибутку, підприємство повинно комплексно узгоджувати зміни в усіх сферах своєї діяльності.

Відповідно до структури розвитку та його типології виокремлюють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток. Економічний розвиток пов'язаний із макроекономічними факторами. Він відіграє домінуючу роль серед усіх типів, оскільки саме він визначає стабільність і перспективи підприємства. Дослідження в цій галузі є основою економічної науки.

Деякі науковці класифікують розвиток організації залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі, виокремлюючи організаційний, техніко-технологічний, соціальний та економічний аспекти. Також розвиток можна поділити за видом потенціалу, що включає виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний та трудовий компоненти [18, с. 25].

Якщо розглядати розвиток освітньої організації, то основними напрями на нашу думку є такі (табл. 1.1):

- освітній розвиток — оновлення та вдосконалення освітніх програм, впровадження сучасних методик навчання та викладання, використання цифрових технологій, неформального навчання у освітньому процесі;

- техніко-технологічний розвиток — забезпечення освітніх організацій сучасним технічним обладнанням, створення цифрової освітньої платформи, автоматизація управлінських процесів;

- організаційний розвиток — оптимізація управлінської структури, системне підвищення кваліфікації персоналу, налагодження зворотного зв'язку з учнями та їх батьками; диверсифікація діяльності та методів організації навчального процесу;

- соціальний розвиток — формування позитивного мікроклімату в колективі, підтримка соціальних програм для працівників та учнів, розвиток корпоративної культури;

- фінансово-економічний розвиток — диверсифікація джерел фінансування, впровадження нових платних послуг, раціональне використання ресурсів.

Факторами впливу на розвиток організацій, що здійснюють діяльність у сфері освіти є законодавство у сфері освіти, тенденції на ринку освітніх послуг, соціально-економічні умови функціонування бізнесу, попит на освітні послуги тощо.

Таблиця 1.1 – Напрями розвитку освітньої організації

Напрями розвитку	Характеристика
Освітній	оновлення та вдосконалення освітніх програм доступ до якісного методичного забезпечення впровадження сучасних методик навчання та викладання використання цифрових технологій у освітньому процесі використання методів неформального навчання у освітньому процесі (освітні екскурсії, освітні подорожі, освітні ігри тощо)
Техніко-технологічний	забезпечення сучасним технічним обладнанням для якісної організації занять у офлайн / онлайн форматах доступ до міжнародних освітніх платформ створення цифрової освітньої платформи автоматизація управлінських процесів
Організаційний	оптимізація управлінської структури системне підвищення кваліфікації персоналу налагодження зворотного зв'язку з учнями та їх батьками диверсифікація діяльності та методів організації навчального процесу
Соціальний	формування позитивного мікроклімату в колективі підтримка соціальних програм розвиток корпоративної культури
Фінансово-економічний	диверсифікація джерел фінансування впровадження нових платних послуг раціональне використання ресурсів

Джерело: сформовано автором

Серед внутрішніх факторів можна виділити: рівень кваліфікації педагогічного персоналу, його мотивацію, стан матеріально-технічної бази, якість управління організацією тощо.

### 1.3 Управління розвитком організації

Основою управління розвитком є цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до більш досконалого, відповідно до поставлених цілей. При виконанні процесу управління розвитком організації його головна мета, ключові завдання та принципи втілюються через виконання низки основних функцій, а саме: прогнозування (планування), організація та координація, стимулювання та активізація, а також моніторинг.

Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності супроводжується високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність пошуку нових, більш гнучких підходів до забезпечення сталого розвитку підприємств та організацій. Зокрема, Хвостіна І. акцентує увагу на тому, що у таких умовах традиційні методи управління втрачають свою ефективність і це вимагає створення спеціального механізму управління економічним розвитком підприємства (рис. 1.4). На думку автора процес управління розвитком базується на використанні різноманітних методів, інструментів, технік та технологій. Для управління розвитком як динамічним процесом найбільш доцільно застосовувати статистичні методи, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, прогнозування та інші методи, які, взаємодіючи, формують комплексні методики оцінки розвитку, вибору стратегії та побудови моделей розвитку підприємства [24, с. 33].

Процес управління розвитком організації охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільного зростання, адаптацію до змін ринку та вдосконалення внутрішніх процесів. Тобто розвиток організації є неперервним і постійним процесом, що складається з виконання послідовних дій.

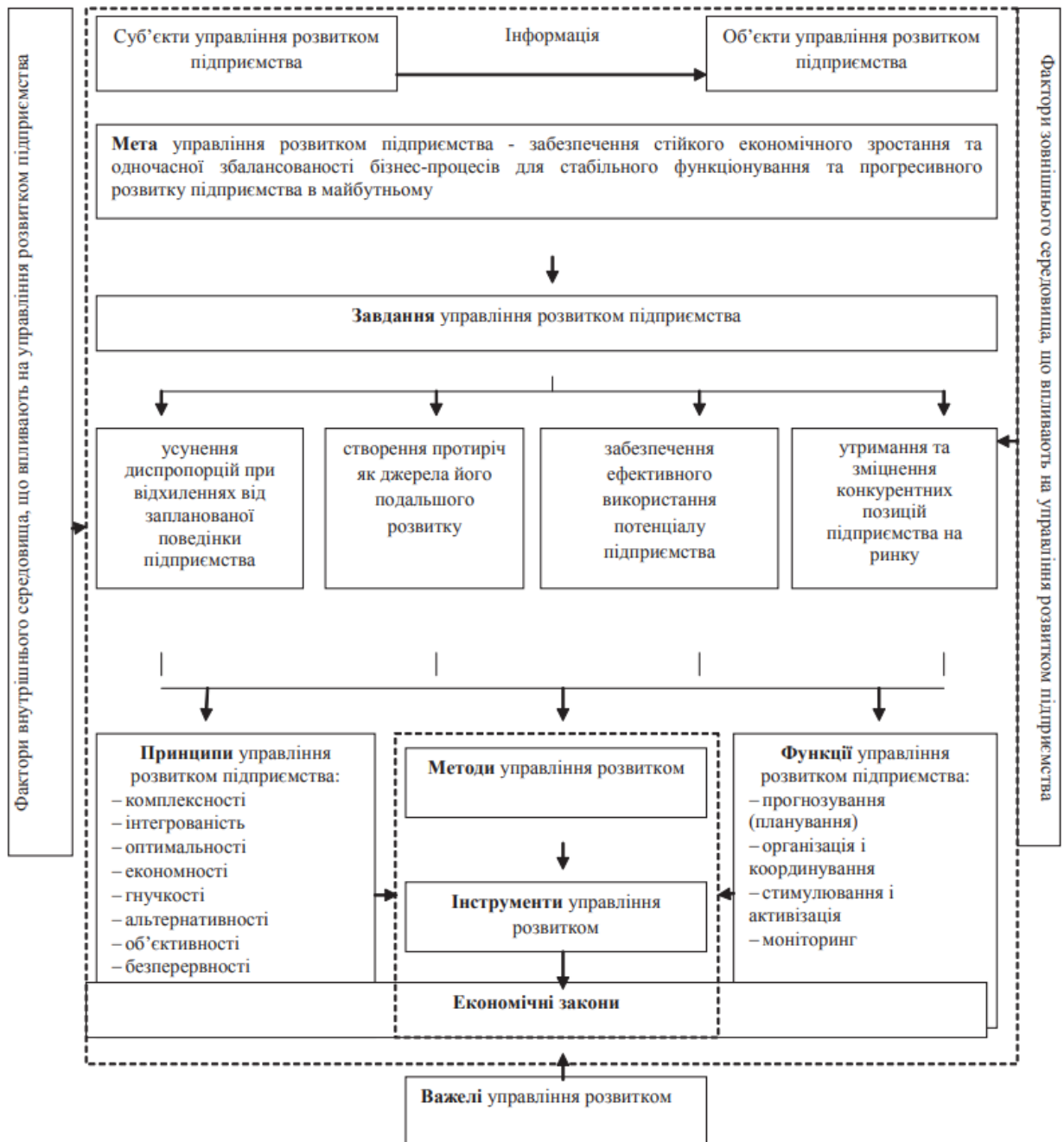


Рисунок 1.4 – Механізм управління розвитком підприємства [24, с. 32]

Вінніченко І. звертає увагу на те, що в літературі увага стосовно розвитку переважно зосереджена на трьох процесах: зміни, зростання та поліпшення [6]. Зокрема Ткаченко В. виділяє етапи: вибору напрямку розвитку; визначення інструментів і методів; планування нововведень; адаптації нововведень та контролю і коригування [23, с. 87].

На нашу думку етапами процесу управління розвитком організації можуть бути такі (рис. 1.5):

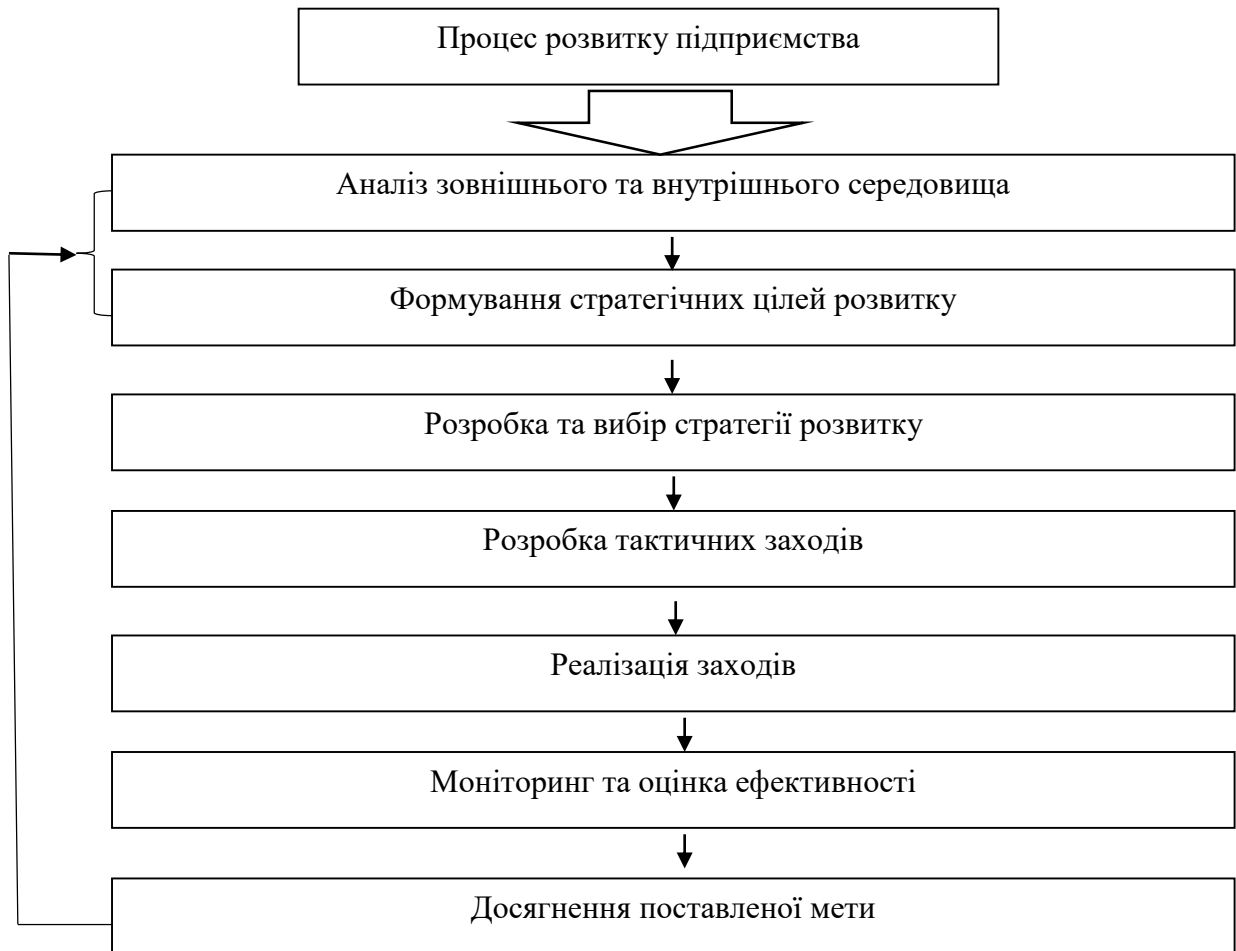


Рисунок 1.5 – Етапи виконання процесу управління розвитком організації

Джерело: сформовано автором

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі досліджуються фактори, що впливають на діяльність підприємства. Важливо оцінити ринкові тенденції, конкурентне середовище, економічні умови, а також внутрішній потенціал підприємства (ресурси, фінансовий стан, організаційна структура тощо).

2. Формування стратегічних цілей розвитку. Визначення довгострокових пріоритетів підприємства, таких як розширення ринку, впровадження нових технологій, підвищення ефективності виробництва або покращення фінансових показників.

3. Розробка та вибір стратегії розвитку. На основі аналізу середовища та сформованих цілей визначаються оптимальні стратегії розвитку. Це можуть бути: інтенсивна стратегія (покращення продукції, технологій, підвищення продуктивності); екстенсивна стратегія (розширення виробничих потужностей, вихід на нові ринки); диверсифікація (освоєння нових видів діяльності, створення нових продуктів).

4. Розробка тактичних заходів. Включає конкретні дії для реалізації стратегій, такі як інвестиційні проекти, реорганізація підприємства, навчання персоналу, впровадження сучасних технологій.

5. Реалізація заходів. На цьому етапі здійснюється практичне впровадження планів розвитку. Важливо контролювати виконання кожного заходу та своєчасно коригувати дії відповідно до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

6. Моніторинг та оцінка ефективності. Визначення результативності реалізованих заходів за допомогою ключових показників ефективності (КПІ), фінансових показників, продуктивності праці тощо.

Процес управління розвитком організації є безперервним і вимагає комплексного підходу. Ефективне планування, реалізація стратегій, гнучкість у прийнятті рішень та використання сучасних методів управління дозволяють підприємству досягати стабільного зростання та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, розвиток організації в сучасних умовах – це безперервний процес, що вимагає стратегічного підходу, гнучкості та впровадження інновацій. Успішні компанії – це ті, що здатні не лише адаптуватися до змін, а й самі формувати нові тенденції. У світі високих технологій, швидких ринкових трансформацій та зростаючих вимог клієнтів розвиток – це не просто можливість, а єдиний шлях до успіху.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОВНОЇ ШКОЛИ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності мовної школи AplusLS

Мовна школа AplusLS функціонує з 2012 року і є сучасним освітнім осередком, що спеціалізується на наданні освітніх послуг з вивчення іноземних мов (англійська, польська, французька, німецька, слов'янська) для дітей та дорослих; підготовки до НМТ, ЄВІ, IELTS, Cambridge, ТКТ, FCE, CAE; проведенні міжнародних іспитів, зокрема є сертифікованим Cambridge Exam Preparation Centre; освітніх тренінгів для вчителів англійської мови (модульні курси підготовки до Teaching Knowledge Test, pre-CELTA); організації літніх таборів з посиленням вивченням іноземних мов. Школа також надає послуги перекладу (заяви, документи, апостиль, завірення перекладу, присяжний переклад тощо), консультацій щодо вступу за кордон та має активну соціальну позицію (організовує благодійні збори та speaking клуби).

Основною метою школи є «надання якісної мовної освіти, що відповідає сучасним стандартам, і створення сприятливого середовища для вивчення мов».

Очолює школу власниця Зачинська Наталія, яка оформлена як ФОП. Основний КВЕД – 85.59 Інші види освіти. Інформаційно школа представлена у соціальних мережах (Instagram, Facebook), має власний сайт (<https://www.aplusls.com.ua/>), YouTube канал. Локаційно – м. Хмельницький вул. Панаса Мирного 16/2 та вул. Зарічанська 36/3.

Високий рівень освіти, що пропонує школа AplusLS, підтверджує її сертифікація як Cambridge Exam Preparation Centre. Адже такий статус мають центри, що відповідають високим стандартам у викладанні англійської мови,

використовують перевірені методики навчання, розроблені Cambridge Assessment English та постійно підвищують кваліфікацію своїх викладачів.

AplusLS пропонує індивідуалізоване навчання, враховуючи темп і цілі кожного студента. Це досягається через малі групи та персональні заняття, що підвищує ефективність опанування мови. Під час навчання використовуються сучасні інтерактивні методики, поєднуються традиційні знання з інноваційними технологіями, такими як мультимедійні матеріали та ігри. Професійні викладачі, які постійно вдосконалюються, забезпечують високу якість навчання. Студія створює комфортне та мотивуюче середовище, де кожен відчувається впевнено.

Інтерактивні методики навчання, що застосовуються в AplusLS, спрямовані на активізацію навчального процесу та підвищення залученості студентів. Використання мультимедійних матеріалів, інтерактивних завдань та ігрових елементів дозволяє зробити навчання більш динамічним та ефективним. Ці методики сприяють розвитку комунікативних навичок, підвищують мотивацію до вивчення мови та забезпечують краще засвоєння матеріалу.

Організаційна структура AplusLS є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Власник (ФОП Зачинська) очолює студію, а адміністративні функції виконують бухгалтер, менеджери та SMM-спеціаліст. Викладачі, як на повній, так і на частковій зайнятості, відповідають за освітній процес.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура школи вивчення іноземних мов AplusLS

Джерело: сформовано автором на основі інформації сайту школи

Кількість викладачів та адміністративного персоналу постійно змінюється, зокрема: у 2021 році працювало 22 співробітники (18 на повну ставку, 4 часткова зайнятість); 2022 рік - 9 співробітників (часткова зайнятість); 2023 рік - 15 співробітників (10 на повну ставку, 5 - часткову); 2024 рік – 17 співробітників (12 на повну ставку, 5 - часткову). Така динаміка демонструє гнучкість кадрової політики та адаптацію до змін у діяльності школи.

AplusLS активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, організовуючи безкоштовні курси для дітей з малозабезпечених сімей, благодійні проєкти та підтримуючи місцеві ініціативи. Такий підхід сприяє не лише підвищенню лояльності клієнтів та розвитку бізнесу, а й позитивно впливає на громаду.

Соціальні мережі відіграють ключову роль у популяризації діяльності студії та демонстрації її соціальної відповідальності. Зокрема Instsgram та Facebook активно використовуються для висвітлення як навчальних програм, так і соціальних ініціатив, новин, запрошень на тренінги, порад щодо ефективного навчання. Публікація інформації про освітні заходи та благодійні ініціативи привертає увагу та мотивує потенційних студентів та демонструє позитивну атмосферу занять через фото та відео з освітніх заходів.

Рівень задоволеності учасників соціальних ініціатив вимірюється через опитування та аналіз відгуків у соціальних мережах. Висока оцінка якості навчання, доступність матеріалів та дружня атмосфера підтверджують ефективність діяльності студії.

Діяльність з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу AplusLS на ринку освітніх послуг. Участь у соціально значущих проєктах посилює конкурентоспроможність студії, формує емоційний зв'язок з клієнтами, оскільки споживачі все частіше обирають бренди, що демонструють відповідальність перед суспільством. Соціальні ініціативи зміцнюють

репутацію школи як відповідального та соціально орієнтованого освітнього закладу.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ФОП Зачинська Н.В.

Для виконання аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ФОП Зачинська Н.В. (AplusLS) складемо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Зачинська (AplusLS)

Показники	Роки				Відхилення	Темп зміни, %
	2021	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2 949,39	2 424,08	4 535,39	5 852,00	2902,61	198,41
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	878,17	799,00	2 464,30	3 290,00	2411,83	374,64
Чистий прибуток, тис. грн	1 675,81	1 310,97	1 524,50	1 241,00	-434,81	74,05
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	1 286,60	1 367,90	1 471,00	1 658,80	372,20	128,93
Чисельність викладачів, осіб	22	9	15	17	-5,00	77,27
Продуктивність праці, тис. грн	134,06	269,34	302,36	344,24	210,17	256,77
Рентабельність продажу, %	56,82	54,08	33,61	21,21	-35,61	37,32

Згідно даних таблиці 2.1 можемо зробити висновки, що хоча рівень чистого прибутку та чисельність персоналу не досягли 2021 року, проте спостерігається загальний тренд до розвитку після кризи 2022 року. Бізнес є менш рентабельним, але обсяги надання послуг та їх різноманіття зростає. Зокрема за період дослідження чистий дохід збільшився майже вдвічі, що становить 2 902,61 тис. грн приросту. Збільшення чистого доходу у більшості забезпечене зростанням цін на освітні послуги, інфляцією. Проте Зачинська Н.В. постійно розширює спектр послуг, покращує якість навчання, підвищує кваліфікацію викладачів. Динаміку чистого доходу від реалізації освітніх послуг представлено на рис. 2.2.

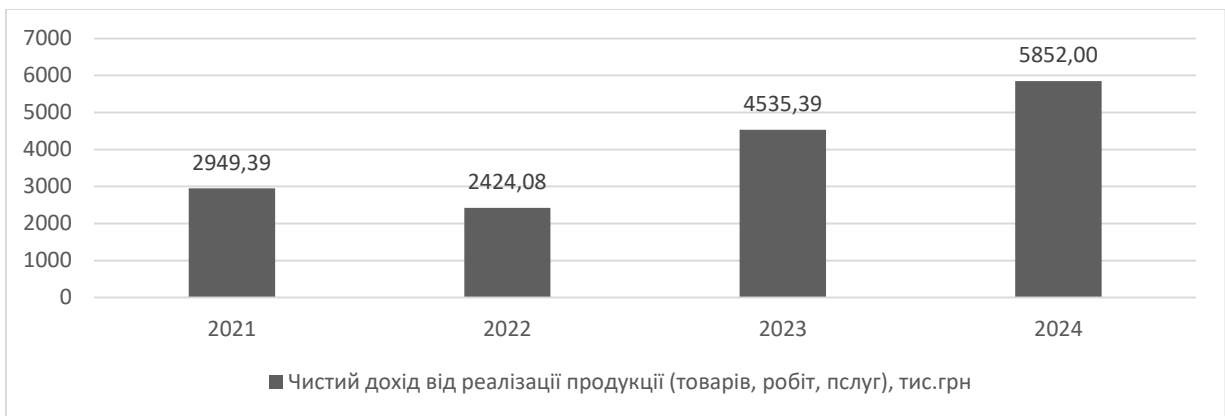


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу від реалізації освітніх послуг ФОП Зачинська Н.В. (AplusLS), тис. грн

Собівартість надання послуг також зростає. Це відбувається пропорційне доходу. ФОП Зачинська Н.В. (AplusLS) працює з прибутком, проте рівень є нестабільним (рис. 2.3).

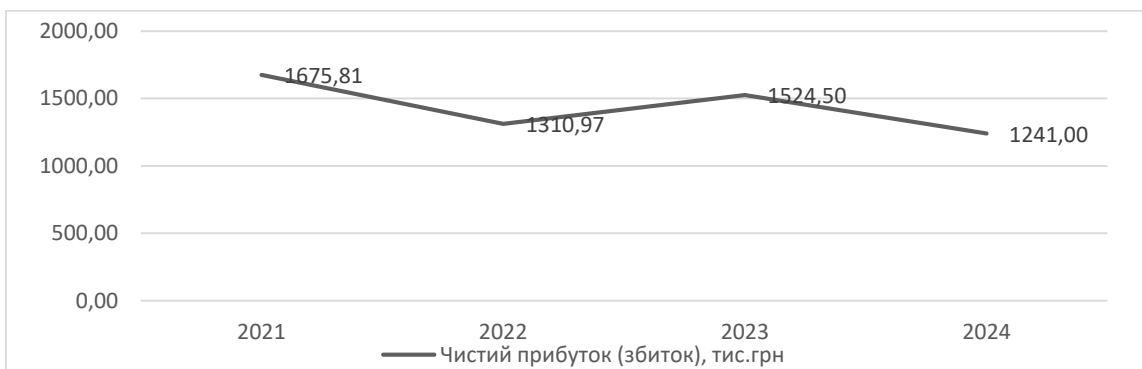


Рисунок 2.3 - Динаміка чистого прибутку ФОП Зачинська Н.В., тис. грн

Середньорічна вартість капіталу збільшилась майже на 30% або на 372 тис. грн. Це свідчить, що ФОП Зачинська Н.В. вкладає кошти у розвиток бізнесу. Чисельність персоналу за період 2021-2024 роки зменшилась з 22 осіб до 17 осіб. Зважаючи на ріст чистого доходу та зменшення чисельності спостерігаємо збільшення продуктивності праці.

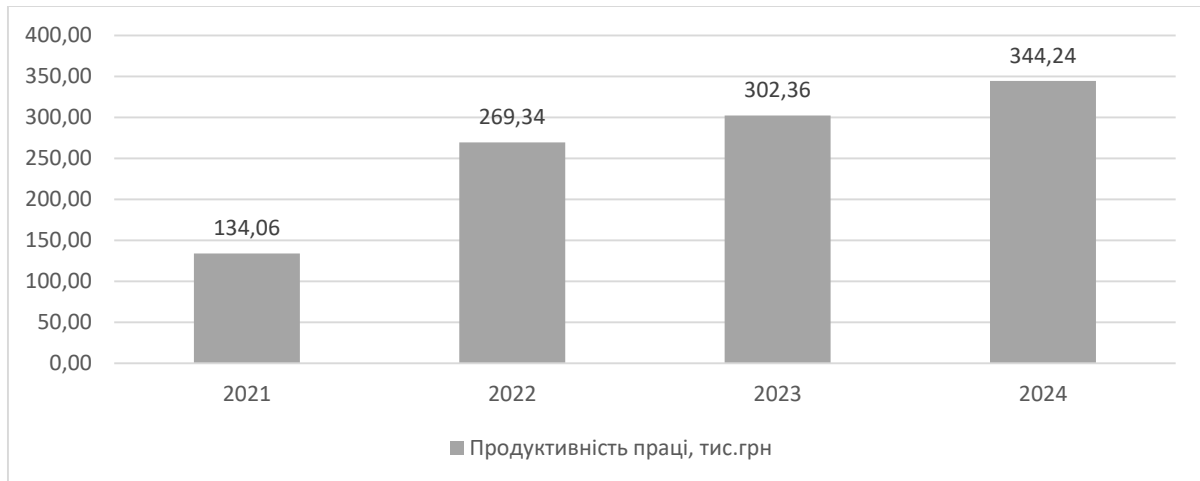


Рисунок 2.4 - Динаміка продуктивності праці ApluLS, тис. грн

Рівень рентабельності продажу має негативну тенденцію до зменшення з 56,8% у 2021 році до 21,2% у 2024 році. Далі виконаємо аналіз структури балансу, для цього сформуємо порівняльний аналітичний баланс (табл. 2.2).

Відповідно до розрахунків табл. 2.2 за звітний період майно мовної школи збільшилося на 372,2 тис. грн. і становить на кінець 2024 року 1 658 тис. грн. така зміна зумовлена збільшенням необоротних активів на 37 тис. грн та оборотних на 335,7 тис. грн.; при цьому спостерігаємо скорочення запасів на 7,5 тис. грн. Якщо проаналізувати зміни у питомій вазі, то спостерігаємо зменшення частки необоротних активів у 2024 році порівняно з 2021 роком на 14,02%, зменшення частки запасів на 6,5% та частки грошей та їх еквівалентів на 32%. Питома вага інших необоротних активів збільшилась на 35%. У відсотках до величини на початок періоду (2021 рік) спостерігаємо найбільше зростання величини інших необоротних активів – 1270%. Ця категорія активів у відсотках до зміни підсумку балансу зросла на 4391,7 %.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналітичний баланс

Назва	2021		2022		2023		2024		Зміни			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	в абс. велич.	у питом вазі	у % до величини на поч. пер	у % до зміни підсумку балансу
<b>Актив</b>												
I. Необоротні активи	932,00	72,44	981,30	71,74	984,00	66,89	969,00	58,42	37,00	-14,02	3,97	13,72
Нематеріальні активи	422,00	45,28	447,30	45,58	437,00	44,41	433,00	44,69	11,00	-0,59	2,61	9,01
Основні засоби	510,00	54,72	534,00	54,42	547,00	55,59	536,00	55,31	26,00	0,59	5,10	17,62
II. Оборотні активи	354,60	27,56	386,60	28,26	487,00	33,11	689,80	41,58	335,20	14,02	94,53	326,76
Запаси	39,50	11,14	32,00	8,28	19,00	3,90	32,00	4,64	-7,50	-6,50	-18,99	-65,63
Дебіторська заборгованість	7,80	2,20	13,60	3,52	13,00	2,67	34,00	4,93	26,20	2,73	335,90	1161,11
Гроші та їх еквіваленти	286,30	80,74	324,00	83,81	443,00	90,97	336,00	48,71	49,70	-32,03	17,36	60,01
Інші оборотні активи	21,00	5,92	17,00	4,40	12,00	2,46	287,80	41,72	266,80	35,80	1270,48	4391,71
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Баланс	1286,60	100,00	1367,90	100,00	1471,00	100,00	1658,80	100,00	372,20	0,00	28,93	100,00
<b>Пасив</b>												
I. Власний капітал	1101,40	85,61	1147,70	83,90	1201,70	81,69	1414,20	85,25	312,80	-0,35	28,40	98,17
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
III. Поточні зобов'язання	185,20	14,39	221,20	16,17	269,3	18,31	244,60	14,75	59,40	0,35	32,07	110,87
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Баланс	1286,60	100,00	1367,90	100,00	1471,00	100,00	1658,80	100,00	372,20	0,00	28,93	100,00

Динаміка та структура капіталу наведена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Динаміка та структура капіталу AplusLS, тис. грн

Збільшення майна мовної школи на 372 тис. грн було забезпечено зростанням власного капіталу на 312 тис. грн та поточних зобов'язань на 59,4 тис. грн. Якщо проаналізувати зміни у питомій вазі, то спостерігаємо зменшення частки власного капіталу у 2024 році порівняно з 2021 роком на 0,35%, і відповідне збільшення частки поточних зобов'язань. У відсотках до величини на початок періоду (2021 рік) спостерігаємо найбільше зростання величини власного капіталу на 28,4%, а поточних зобов'язань на 32,07%. Власний капітал у відсотках до зміни підсумку балансу збільшився на 98,17%, а поточні зобов'язання на 110,87 %.

### 2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування мовної школи

Досліджуючи зовнішнє середовище школи AplusLS слід розпочати з характеристики макроекономічних факторів, а саме безпосередній вплив на попит та платоспроможність потенційних клієнтів мають рівень доходів

населення, рівень безробіття та інфляційні процеси. Також попит на освітні послуги визначають демографічні зміни, такі як зменшення кількості молоді та міграційні тенденції (значний відсоток молоді їде на навчання за кордон, що з одного боку зменшує кількість потенційних споживачів послуг, з іншого підвищує попит на вивчення мов для переїзду). Сприятливе середовище для розвитку школи створюють соціально-культурні фактори, адже спостерігаємо підвищення загального інтересу до вивчення іноземних мов в країні в цілому. Нові можливості для впровадження інноваційних методів навчання надає стрімкий технологічний прогрес, особливо розвиток онлайн-навчання та прикладне використання штучного інтелекту. Нормативні вимоги та середовище діяльності школи формує система регулювання освіти, політико-правові зміни в освітній сфері, а також державна підтримка освітніх ініціатив.

Безпосереднє середовище (мікроекономічне) характеризується високим рівнем конкуренції з боку наявних мовних шкіл у місті та онлайн шкіл країни в цілому. Зокрема мовні школи «ПроМова», «YOU CAN» пропонує вивчення англійської, німецької, французької та польської мов; мовні центри «English top», «Euro House» на додаток має пропозицію іспанської та італійської мов. Мовні школи Team America, Study, Freedom SpeakOut, Just Speak, ABC професійно спеціалізуються на викладенні англійської мови. Високий рівень конкуренції вимагає від ApluLS більш чіткого фокусу на формування конкурентних переваг.

Аналіз цінової політики конкурентів показав, що ApluLS займає цінову позицію вище середнього, обґрунтовуючи це високим рівнем підготовки та статусом сертифікаційного центру. Споживачами послуг мовної школи є переважно школярі та підлітки, що готуються до НМТ, вступу у навчальні заклади за кордони та отримання міжнародного сертифікату рівня знання мови. Другим великим сегментом є дорослі та корпоративні курси. Відповідно їх потреби та купівельна спроможність, визначають напрямки розвитку освітніх програм та ціноутворення. Ефективна взаємодія з постачальниками навчальних матеріалів та обладнання, а також розвиток партнерських відносин

з іншими освітніми установами (наприклад, ТОВ «Бояр Кемп»), сприяють підвищенню якості послуг та розширенню можливостей школи.

Однією з визначальних характеристик школи AplusLS є її сертифікація Cambridge, що слугує об'єктивним показником високого рівня професіоналізму викладацького складу та якості навчання. Поєднання інтерактивних методик навчання та класичного навчального процесу є ще однією ключовою перевагою. Сертифікація Cambridge, отримана студією AplusLS, підтверджує відповідність її освітніх стандартів міжнародним вимогам. Студія має статус сертифікованого Cambridge Exam Preparation Centre, що дозволяє їй надавати курси підготовки до міжнародних іспитів Cambridge English на всіх рівнях, від початкового (A1) до просунутого (C1). Міжнародні іспити Cambridge English, включаючи IELTS, FCE, CAE та інші, є престижними кваліфікаційними тестами, результати яких визнаються глобальними освітніми та професійними організаціями. Підготовка до цих іспитів в AplusLS не лише сприяє набуттю мовних компетенцій, але й розвиває критичне мислення, що є важливим елементом сучасної освіти.

Перевагами мовної школи безперечно є персоналізований підхід до навчання, активне використання інтерактивних технологій, ігрових форматів навчання, що робить процес більш цікавим та ефективним. Далі виконаємо PEST-аналіз (таблиця 2.3).

В цілому аналіз показав, що середовище сприятливе. AplusLS має такі конкурентні переваги, як сучасні технології, міжнародні сертифікації, соціальну активність та позитивний імідж.

Основні ризики пов'язані з економічною нестабільністю та воєнною ситуацією. Серед можливостей вбачаємо розвиток онлайн-освіти, розширення програм для дорослих та емігрантів, організація мовних таборів.

Школі доцільно інвестувати в онлайн-програми, просувати міжнародні іспити й підтримувати соціальні ініціативи для зміцнення лояльності клієнтів.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз школи AplusLS

Категорія	Фактори	Характеристика	Вплив
Політичні	Стабільна освітня регуляція	Школа працює в Україні як ФОП відповідно до чинного законодавства, має КВЕД 85.59 «Інші види освіти»	Позитивний
	Військово-політична ситуація в країні	Війна в Україні спричиняє нестабільність, що може впливати на платоспроможність клієнтів і безпеку роботи офлайн	Негативний
	Державна підтримка освіти й мовної підготовки	Держава підтримує розвиток освіти та мовної підготовки, зокрема англійської як мови міжнародного спілкування.	Потенційно позитивний
Економічні	Фінансовий стан населення	Економічна нестабільність знижує купівельну спроможність, але зростає попит на якісну освіту для еміграції чи професійного росту	Негативний
	Гнучка кадрова політика	Зменшення кількості персоналу у 2022 році свідчить про здатність адаптуватися до кризових умов	Позитивний
	Конкуренція	Наявність інших мовних шкіл у місті Хмельницький впливає на ціноутворення та якість послуг	Нейтральний/ негативний
	Попит на онлайн-освіту	Економічно вигідно розвивати онлайн-програми, що дозволяє розширювати ринок без значних витрат	Позитивний
Соціальні	Зростання попиту на мовну освіту	Прагнення українців вивчати мови для освіти за кордоном, роботи чи релокації	Позитивний
	Соціальна відповідальність	Школа активно підтримує громаду — благодійні збори, безкоштовні заняття для дітей із вразливих груп, speaking-клуби	Позитивний
	Активна комунікація	Присутність у соцмережах (Instagram, Facebook, YouTube) забезпечує залучення цільової аудиторії та підтримує імідж	Позитивний
	Позитивне середовище навчання	Важливий чинник для батьків та дорослих студентів, що впливає на репутацію і лояльність	Позитивний
Технологічні	Використання інновацій	інтерактивні методики, мультимедійні засоби, ігрові елементи роблять навчання сучасним та ефективним.	Позитивний
	Онлайн-платформи	можливість проводити дистанційні заняття, використання YouTube для просування.	Позитивний
	Цифровий маркетинг	ефективне використання соцмереж для залучення клієнтів і демонстрації переваг навчального процесу.	Позитивний
	Освітні сертифікації	використання Cambridge Assessment English і підготовка до міжнародних іспитів підтверджують високотехнологічний рівень підходу	Позитивний

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища виконаємо SWOT-аналіз, що дозволить систематизувати ключові фактори, що впливають на діяльність AplusLS (таблиця 2.4). Вважаємо, що сертифікація Cambridge та інтеграція інтерактивних методик навчання є ключовими конкурентними перевагами мовної студії AplusLS. Сертифікація Cambridge гарантує високу якість освітніх послуг та забезпечує міжнародне визнання кваліфікації студентів. Інтерактивні методики навчання сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу та забезпечують краще засвоєння матеріалу. А програми КСВ укріплюють бренд та створюють кращий емоційний зв'язок зі споживачами послуг.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока кваліфікація персоналу</p> <p>Персоналізований підхід до навчання</p> <p>Використання методик навчання, розроблених Cambridge Assessment English</p> <p>Позитивна репутація серед клієнтів</p> <p>Соціальна відповідальність як складова стратегії</p> <p>Сильний бренд</p>	<p>Обмежений спектр мовних курсів.</p> <p>Недостатня інтеграція в онлайн-освітній простір.</p> <p>Висока залежність від локального ринку</p> <p>Недостатній інноваційно-інвестиційний розвиток</p> <p>Нестача кваліфікованого викладацького персоналу</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання попиту на дистанційне навчання.</p> <p>Диверсифікація мовних програм, самостійна організація мовних міжнародних таборів та подорожей.</p> <p>Міжнародна співпраця та партнерство.</p> <p>Розширення вікових категорій студентів</p> <p>Збільшення присутності у соціальних мережах, розвиток онлайн навчання</p>	<p>Інтенсифікація конкурентної боротьби.</p> <p>Макроекономічна нестабільність.</p> <p>Зниження купівельної спроможності споживачів.</p> <p>Зміни в законодавчому регулюванні освітньої діяльності.</p> <p>Швидкий розвиток технологій.</p>

У свою чергу ключовими обмеженнями є висока залежність від локального ринку, купівельної спроможності споживачів, зміни тренду на вивчення іноземних мов. Мовна школа страждає від обмеженої пропозиції кваліфікованих

кадрів у м. Хмельницькому. Залежність від обмеженого штату викладачів становить потенційний ризик для стабільності функціонування школи AplusLS. Процес доукомплектування та заміни кваліфікованих викладачів вимагає значних часових та фінансових ресурсів. Інтеграція нових фахівців у навчальний процес, зокрема їх адаптація до специфічних методик та стандартів школи, може призвести до тимчасового зниження ефективності навчання.

Перспективами розвитку може бути диверсифікація освітніх послуг. Зокрема організація мовних таборів за кордоном; розробка спеціалізованих курсів для професійних сегментів (бізнес-англійська, медична англійська, юридична термінологія), що дозволить залучити нові категорії студентів, які прагнуть підвищити свою професійну кваліфікацію. Партнерство з міжнародними освітніми організаціями, участь у програмах обміну та спільні освітні проєкти сприятимуть підвищенню міжнародного престижу студії та залученню студентів, зацікавлених у міжнародній сертифікації. Розробка онлайн-курсів та удосконалення мобільного додатку школи дозволить розширити географію діяльності школи та забезпечити доступність освітніх послуг для студентів з обмеженими часовими можливостями.

Щодо загроз, то інтенсифікація конкурентної боротьби з боку інших мовних шкіл та приватних викладачів вимагає від AplusLS постійного вдосконалення якості послуг та формування унікальних конкурентних переваг. Нестабільність економічної ситуації, зокрема інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення, можуть призвести до зменшення попиту на освітні послуги. Інфляція, коливання валютних курсів можуть вплинути на вартість навчальних матеріалів, вартість освітніх подорожей та загальні операційні витрати школи.

Для забезпечення стабільного розвитку мовної студії "AplusLS" необхідно враховувати потенційні ризики, пов'язані з кадровим потенціалом та макроекономічними чинниками. Водночас, диверсифікація освітніх послуг, розвиток міжнародної співпраці та впровадження цифрових технологій

відкривають значні перспективи для розширення діяльності школи та підвищення її конкурентоспроможності.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи виконано аналіз діяльності мовної школи AplusLS (ФОП Зачинська Н.В.). Зокрема було встановлено, що школа, після кризи 2022 року майже відновила обсяги діяльності. Зокрема спостерігається збільшення чистої виручки та продуктивності праці. Проте величина чистого прибутку та рівень рентабельності скорочуються, що середовище сприятливе. AplusLS має такі конкурентні переваги, як сучасні технології, міжнародні сертифікації, соціальну активність та позитивний імідж. Сприятливе середовище для розвитку школи створюють соціально-культурні фактори, адже спостерігаємо підвищення загального інтересу до вивчення іноземних мов в країні в цілому. Перспективами розвитку може бути диверсифікація освітніх послуг. Зокрема організація мовних таборів за кордоном; розробка спеціалізованих курсів для професійних сегментів. Нові можливості для впровадження інноваційних методів навчання надає стрімкий технологічний прогрес, особливо прикладне використання штучного інтелекту. Ключовими обмеженнями є висока залежність від локального ринку, купівельної спроможності споживачів

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОВНОЇ ШКОЛИ

#### 3.1 Оцінка рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS

Для виконання оцінки рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS використаємо результати досліджень, представлені Лепейко Т. та Баланович А. у статті «Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств» [15]. Зокрема, автори визначають п'ять основних підходів до оцінювання розвитку, що найбільш часто зустрічаються у науковій літературі:

1. Оцінювання рівня розвитку як результат дослідження конкурентоспроможності підприємства та виявлення ключових факторів успіху. Прихильниками такого підходу є Андрушків В., Кульмін О., Оберемчук В.;
2. Оцінювання рівня розвитку як результат дослідження потенціалу підприємства. Складові оцінки потенціалу охоплюють усі підрозділи підприємства, що дозволяє виявити резерви зростання. Прихильниками такого підходу є Самуляк В., Фещур Р., Касянова Н., Отенко І, Максименко І. та інші;
3. Оцінювання рівня розвитку за фазою розвитку та можливість прогнозування наступної фази розвитку. Прихильниками такого підходу є Адізес І., Грейнер Л., Кизим. М. Тридід О. та інші;
4. Інтегральне оцінювання рівня розвитку підприємства. Перевагою тут є можливість виявлення еталонного лідера у галузі, врахування якісних і кількісних показників. Прихильниками такого підходу є: Сидоренко Ю., Подсолонко О., Побережний Р.

5. Експертне оцінювання рівня розвитку підприємства. Перевагою тут є можливість врахування думок керівників підприємств. Прихильниками такого підходу є: Білянський А., Денисов В.;

При цьому автори зазначають, що однозначного й вірного способу та прийому виконання такого оцінювання немає. Будь-яка методика не є жорстко фіксованою, а може бути адаптована залежно від специфіки підприємства, галузі, доступності інформації та цілей оцінки.

Лепейко Т. та Баланович А., використовуючи системний підхід, розмірковують над формуванням комплексної оцінки рівня розвитку підприємств на основі сукупності економічних, інноваційно-інвестиційних та соціальних показників. Методика, запропонована авторами, передбачає поетапну процедуру оцінювання та використання інтегрального показника, що забезпечує комплексне відображення рівня розвитку підприємства.

Для безпосереднього оцінювання рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS доберемо такі чотири групи показників (табл. 3.1):

- Показники результативності діяльності суб'єкта господарювання: динаміка обсягу реалізованих послуг; чистий прибуток; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; продуктивність праці.
- Показники інноваційно-інвестиційного розвитку: частка інвестицій у загальному обсязі капіталу; частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації; витрати на дослідження та впровадження інноваційних методів надання освітніх послуг.
- Показники ділової активності: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; період одного обороту обігових коштів.
- Соціальні показники: чисельність персоналу; середньомісячна заробітна плата; коефіцієнт плинності кадрів; витрати на соціальні заходи.

Запропонований підхід до оцінювання дозволить не лише отримати загальну характеристику розвитку, але й виявити проблемні зони (низькі

показники в окремих блоках), що є основою для формування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 - Оцінювання рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS (2024 р.)

Група показників	Назва показника	Значення	Вага
Показники результативності діяльності суб'єкта господарювання	Динаміка обсягу реалізованих послуг	1,29	0,14
	Динаміка чистого прибутку	0,81	0,15
	Рентабельність активів	74,81	0,005
	Рентабельність власного капіталу	87,75	0,003
	Продуктивність праці	344,24	0,002
Інтегральний показник складової результативності діяльності (0,3)		1,63	
Показники інноваційно-інвестиційного розвитку	Частка інвестицій у загальному обсязі капіталу	0,12	0,1
	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації	0,07	0,17
	Витрати на дослідження та впровадження інноваційних методів надання освітніх послуг	200	0,005
Інтегральний показник складової інноваційно-інвестиційного розвитку (0,275)		1,024	
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності активів	3,53	0,2
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	172,12	0,002
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,92	0,03
	Період одного обороту обігових коштів	43,02	0,018
Інтегральний показник складової ділової активності (0,25)		2,542	
Соціальні показники	Динаміка чисельності персоналу	1,13	0,08
	Середньомісячна заробітна плата	35	0,04
	Коефіцієнт плинності кадрів	0	0,05
	Витрати на соціальні заходи	123	0,005
Інтегральний показник соціальної складової (0,175)		2,106	

Рівень показників, наведених у таблиці 3.1 свідчить про високий рівень розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS. Зокрема можемо спостерігати високу результативність, особливо у сфері використання ресурсів та прибутковості. Школа має високу ділову активність, особливо у використанні активів. Соціальна політика школи стабільна, але витрати на соціальні заходи можуть бути недостатніми. На рисунку 3.1 представлено діаграму значень рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS у 2024 році

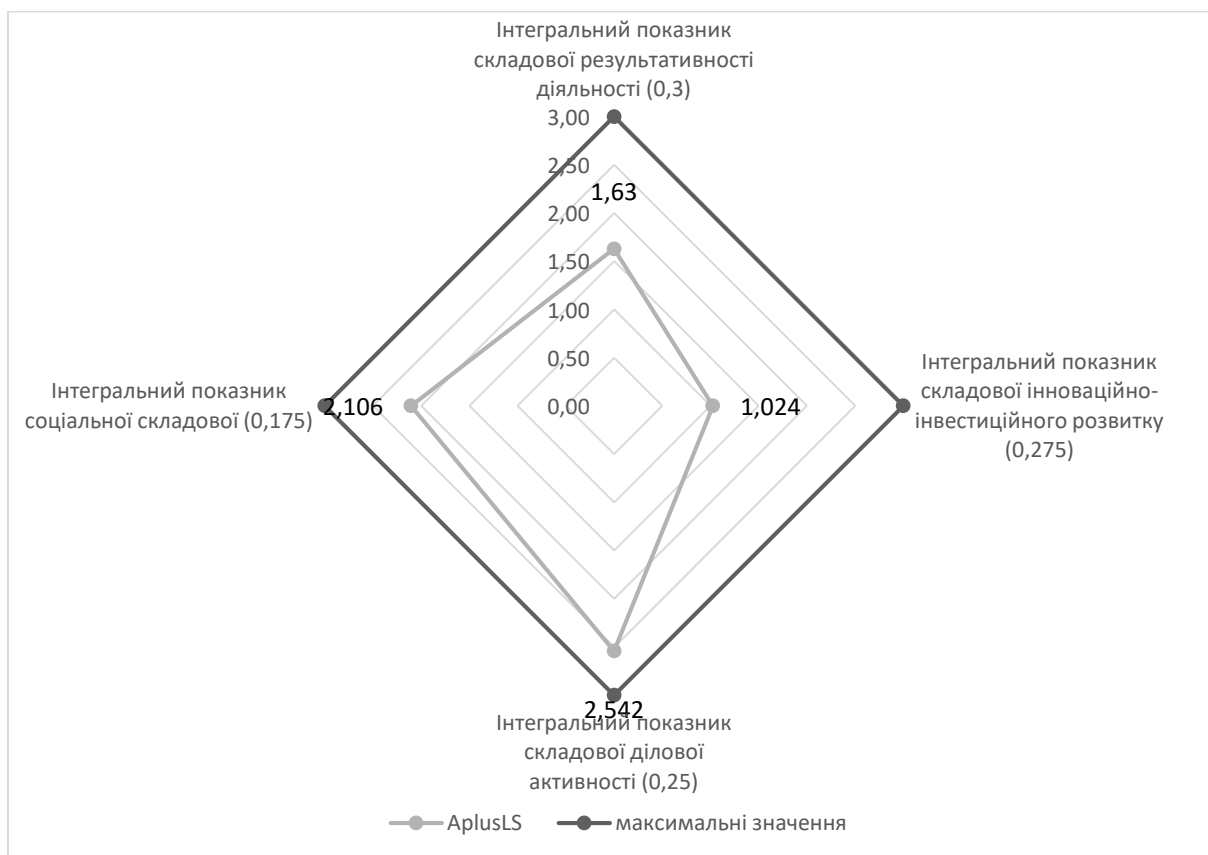


Рисунок 3.1 – Діаграма значень рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS у 2024 році

Слабким місцем школи є інноваційно-інвестиційний розвиток, необхідно збільшити інвестиції та інноваційну активність. Зокрема потребує удосконалення мобільний додаток школи, перспективним також є розвиток онлайн навчання, введення нових послуг.

### 3.2 Обґрунтування доцільності організації мовних таборів (екскурсій) за кордоном для різних вікових категорій як напрям розвитку бізнесу

Сучасний ринок освітніх послуг вимагає від шкіл вивчення іноземних мов не лише якісного навчання у класичних формах офлайн та онлайн навчання, а й запровадження інноваційних підходів, що виходять за межі традиційних аудиторій. Одним із перспективних напрямів розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS є організація мовних таборів та освітніх подорожей для різних вікових категорій. Такий напрям дасть можливість створити для учнів умови для реального застосування набутих знань, підвищити їх мотивацію, вдосконалити комунікативні компетентності та забезпечити культурно-освітню інтеграцію у процес вивчення іноземної мови. З огляду на поточне партнерство школи з ТОВ «Бояр Кемп» та плани щодо самостійної організації міжнародних програм, цей напрям є не лише доцільним, але й стратегічно важливим для розширення освітніх можливостей школи.

Однією з ключових переваг впровадження мовних таборів та освітніх подорожей є створення умов для природного занурення в мовне середовище. В умовах табору чи подорожі учні постійно застосовують іноземну мову у навчальній, ігровій, побутовій, екскурсійній та неформальній комунікації. Такий підхід сприяє не лише закріпленню знань та вдосконаленню мовленнєвих навичок, але й формуванню впевненості у використанні мови поза навчальним контекстом. Мовний бар'єр знижується, учні поступово набувають навичок спонтанного спілкування, що є одним із найважливіших чинників успішності в оволодінні іноземною мовою.

Розвиток запропонованого напрямку передбачає створення окремих програм для різних вікових категорій учнів, що відповідає віковим, психологічним та освітнім потребам дітей та підлітків.

Підлітки віком від 10 до 14 років потребують чіткого структурованого середовища, поєднання навчальної та ігрової діяльності, якісного супроводу та різноманітних активностей. Саме тому для цієї вікової групи актуальним є організація мовних таборів, що поєднують навчання, відпочинок та міжкультурну комунікацію.

Натомість старші підлітки (15–18 років) демонструють потребу у більш автономних та мобільних формах навчання, тому для них оптимальним є формат короткострокових освітніх подорожей з акцентом на культурно-пізнавальну складову, спілкування іноземною мовою у реальному середовищі та самостійне вирішення практичних завдань.

У 2025 році рекомендуємо школі AplusLS запровадити дві стратегічно важливі ініціативи у сфері неформальної освіти (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 – Рекомендовані пропозиції школи AplusLS щодо мовних таборів та подорожей

Захід	Характеристика	Цільова аудиторія	Переваги для учнів	Результат для мовної школи
Мовний табір у Валенсії	Тривалість — 10 днів (05.07–16.07.2025), навчально-розважальна програма, екскурсії, мовні тренінги	Підлітки 10–14 років	Повне занурення в англomовне середовище, розвиток мовних та соціальних навичок, новий культурний досвід	Підвищення престижу школи, зміцнення партнерських зв'язків, залучення нових клієнтів
Освітні подорожі до країн Європи	Тривалість — 3–5 днів, пізнавально-культурна програма, активне використання англійської мови	Підлітки 15–18 років	Поглиблення мовної практики, знайомство з культурою та традиціями, розвиток самостійності	Розширення освітньої пропозиції, зміцнення репутації, збільшення лояльності учнів

Мовний табір у Валенсії (Іспанія) для підлітків віком 10–14 років тривалістю 10 днів (05.07.2025 – 16.07.2025). Програма передбачає інтенсивний курс англійської мови, екскурсійну та культурно-розважальну програму, інтерактивні воркшопи та командні проєкти. Важливим аспектом є поєднання навчання та відпочинку, що дозволяє гармонійно інтегрувати освітній компонент у канікулярний час.

Освітні подорожі для підлітків віком 15–18 років до європейських країн (Франція, Італія, Німеччина, Іспанія та ін.) тривалістю 3–5 днів. Такі подорожі спрямовані на мовну практику в автентичному середовищі, знайомство з культурною спадщиною країн, розвиток навичок планування, співпраці, відповідальності та міжкультурної комунікації.

Розглянемо більш детально проєкт організації мовного табору у Валенсії. У таблиці 3.3 представимо перелік заходів.

Таблиця 3.3 – Перелік робіт та вартість організації мовного табору у Валенсії

№	Роботи	Відповідальний	Вартість, євро
1	Формування групи, набір учасників	AplusLS, менеджер проєкту	
2	Оформлення закордонних паспортів (за потреби)	Батьки, AplusLS	Оплачується батьками
3	Візова підтримка, страхування	Менеджер AplusLS	50 / особа
4	Організація трансферу Хмельницький — Краків (автобус)	Логіст AplusLS + «Бояр Кемп»	50 / особа
5	Організація авіа перельоту Краків — Валенсія (туди-назад)	Менеджер AplusLS	250 / особа
6	Трансфер аеропорт Валенсії — готель	Локальний партнер у Валенсії	20 / особа
7	Бронювання проживання у готелі Ресса Ратасона (11 ночей, сніданок-вечеря)	Менеджер AplusLS Менеджер Ресса Ратасона	550 / особа
8	Організація харчування (обід або кейтеринг)	Куратор табору	200 / особа
9	Розробка навчальної програми (англійська мова, 30 годин)	Методист AplusLS	100 / особа

№	Роботи	Відповідальний	Вартість, євро
10	Розробка тематичних майстер-класів (кулінарні, творчі)	Педагоги AplusLS	50 / особа
11	Проведення мовних квестів, ігор, тренінгів	Педагоги AplusLS	30 / особа
12	Експерсія до океанаріуму Oceanogràfic	Гід у Валенсії	35 / особа
13	Відвідування Музею мистецтв та наук	Гід у Валенсії	25 / особа
14	Відвідування ботанічного саду Jardí Botànic	Педагоги AplusLS	10 / особа
15	Відвідування зоопарку Bioparc Valencia	Гід у Валенсії	30 / особа
16	Відвідування Дому котів	Педагоги AplusLS	безкоштовно
17	Пішохідна експерсія «Стара Валенсія»	Гід у Валенсії	10 / особа
18	Експерсія на пляж Malvarrosa та Albufera	Гід у Валенсії	10 / особа
19	Проведення спортивних ігор та турнірів на пляжі	Педагоги AplusLS	5 / особа
20	Організація тематичних вечірок (4 вечори)	Педагоги AplusLS	40 / особа
21	Нагородження учасників, сертифікація	Педагоги AplusLS	5 / особа
22	Закупівля матеріалів для майстер-класів	Педагоги AplusLS	15 / особа
23	Фото- та відеозвіт	Контент-менеджер	15 / особа
24	Просування та реклама	SMM менеджер	200
Загальна вартість організації мовного табору у Валенсії на особу			1600 євро
Вартість продажу туру, що пропонується			2100 євро

Важливо також організувати маркетингову підтримку заходу задля забезпечення попиту. У таблиці 3.4 сформовано перелік маркетингових заходів. Приклад посту у соц мережі наведено на рисунку 3.2.

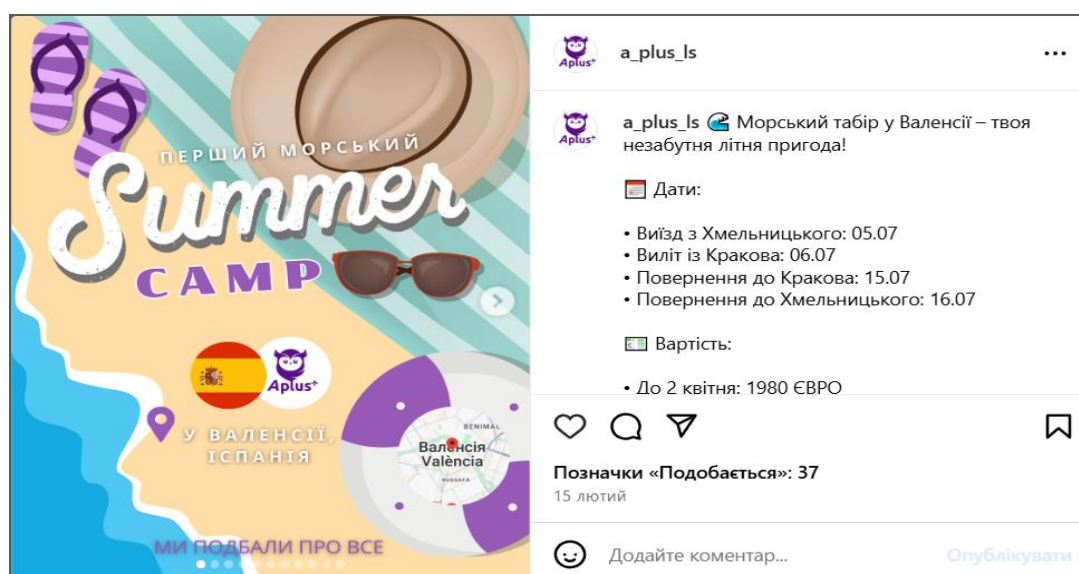


Рисунок 3.2 - Приклад інформаційного посту та промо заходів щодо організації мовного табору у Валенсії

Таблиця 3.4 - Перелік маркетингових заходів

Канал	Використання
Соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok)	Серія постів, Reels, stories, опитування, підготовка до поїздки Окрема сторінка з повною інформацією (програма, вартість, форма реєстрації) FAQ для батьків (поширені питання: безпека, оплата, документи) SEO для запиту «мовний табір в Іспанії» Відео-презентація (2-3 хвилини): короткий кліп про табір, програму, умови, контакти
Онлайн-реклама (Meta Ads, Google Ads)	Таргетована реклама для батьків підлітків з регіонів (Хмельницький, сусідні області)
Email-розсилка	Онлайн-презентація: програма табору, умови, відповіді на запитання, знайомство з кураторами та організаторами
Офлайн	Батьківські збори, афіші в школі, інформація на рецепції, індивідуальні консультації для батьків
Партнерство	Співпраця з ТОВ «Бояр Кемп», туристичними агентствами, школами та освітніми центрами у регіоні

Зокрема важливо позиціонувати захід як не просто канікули, а мовний табір європейського рівня, що поєднує навчання, пригоди та культурний розвиток у Валенсії. У промо заходах зробити акцент на безпеку, емоції та користь для дитини.

Вважаємо, що організація зазначених заходів забезпечить: зміцнення іміджу школи як сучасного та клієнтоорієнтованого закладу; поглиблення мовних навичок учнів, підвищення їх мотивації та лояльності до школи; розширення ринку освітніх послуг через залучення нових учнів; розвиток міжнародного співробітництва та інтеграцію школи у європейський освітній простір.

Таким чином, у проектно-рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи нами було виконано оцінку рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS. Результати показали високу результативність діяльності, особливо у сфері використання ресурсів та прибутковості. Школа має високу ділову активність. Соціальна політика школи стабільна. Як слабе місце

визначено недостатній інноваційно-інвестиційний розвиток. Вважаємо за необхідне збільшити інвестиції та інноваційну активність. Зокрема потребує удосконалення мобільний додаток школи, перспективним також є розвиток онлайн навчання, введення нових послуг.

У роботі запропоновано школі вивчення іноземних мов розпочати організацію мовних таборів та освітніх подорожей. Вважаємо, що це відповідає сучасним освітнім тенденціям та є доцільною і перспективною складовою стратегії розвитку AplusLS. Розвиток програми мовних таборів та освітніх подорожей значно розширить освітню пропозицію школи AplusLS, дозволить збалансувати надходження та витрати у літній період. Також такі заходи задовольняють запити різних категорій клієнтів, покращать мотивацію учнів до вивчення мови та їхню залученість до навчального процесу навіть під час канікул. Забезпечити якісний рівень організації подібних програм дозволить співпраця з ТОВ «Бояр Кемп», а самостійна організація міжнародних таборів та подорожей сприятиме підвищенню репутації школи як інноваційного освітнього закладу, здатного забезпечити якісну освітню послугу європейського рівня.

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції в освітній сфері управління розвитком організації набуває особливої актуальності. Школи вивчення іноземних мов стикаються з викликами, що пов'язані зі змінами споживчих уподобань, впровадженням нових освітніх технологій, послуг та необхідністю підвищення якості освіти. Розвиток бізнесу є ключовим фактором його успіху і безперервним процесом, що виконується за певною програмою (природною або розробленою), метою якої є зміна стану підприємства на якісно новий рівень за рахунок використання нових можливостей, здатності реалізації власного потенціалу, протистояння негативних тенденцій. При виконанні теоретичних досліджень у роботі наведено основні підходи до трактування категорії «розвиток підприємства». Також у роботі зауважено, що часто поняття «розвиток» ототожнюють зі стратегією. Проте стратегія є напрямом і видом розвитку, тобто його керує програма. Розвиток, у свою чергу, є приростом якості, що може бути досягнуто як за рахунок цілеспрямованих дій, так і певних закономірних тенденцій.

Розвиток організації доцільно розглядати як процес кількісних, якісних і структурних змін, що забезпечують перехід на новий етап функціонування. Він охоплює всі сфери діяльності підприємства та реалізується за різними напрямками. Більшість дослідників виділяють такі ключові напрями розвитку: економічний, технологічний, управлінський, організаційний і соціальний. Кожен із них має свої особливості, механізми реалізації та вплив на загальні результати діяльності підприємства. Якщо розглядати розвиток освітньої організації, то основними напрямками нами було визначено: освітній; техніко-технологічний розвиток; організаційний; соціальний; фінансово-економічний. Факторами впливу на розвиток організацій, що здійснюють діяльність у сфері освіти є законодавство у сфері освіти, тенденції на ринку

освітніх послуг, соціально-економічні умови функціонування бізнесу, попит на освітні послуги тощо.

Об'єктом дослідження був процес управління розвитком мовної школи AplusLS. Зокрема у роботі наведено загальну характеристику діяльності мовної школи та виконано аналіз основних показників за інформацією, представленою ФОП Зачинською Н.В. Школа AplusLS функціонує з 2012 року і є сучасним освітнім осередком, що спеціалізується на наданні освітніх послуг з вивчення іноземних мов (англійська, польська, французька, німецька, слов'янська) для дітей та дорослих; підготовки до НМТ, ЄВІ, IELTS, Cambridge, ТКТ, FCE, CAE; проведенні міжнародних іспитів, зокрема є сертифікованим Cambridge Exam Preparation Centre; освітніх тренінгів для вчителів англійської мови (модульні курси підготовки до Teaching Knowledge Test, pre-CELTA); наданні послуги перекладу, консультацій щодо вступу за кордон та має активну соціальну позицію.

Основною метою школи є «надання якісної мовної освіти, що відповідає сучасним стандартам, і створення сприятливого середовища для вивчення мов». Очолює школу власниця Зачинська Наталія, яка оформлена як ФОП. Основний КВЕД – 85.59 Інші види освіти. Результати виконання аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ФОП Зачинська Н.В. (AplusLS) свідчать, що хоча рівень чистого прибутку та чисельність персоналу не досягли 2021 року, проте спостерігається загальний тренд до розвитку після кризи 2022 року. Бізнес є менш рентабельним, але обсяги надання послуг та їх різноманіття зростає. Зокрема за період дослідження чистий дохід збільшився майже вдвічі, собівартість надання послуг також зростає. Це відбувається пропорційне доходу. Середньорічна вартість капіталу збільшилась майже на 30%. Це свідчить, що Зачинська Н.В. вкладає кошти у розвиток бізнесу. Чисельність персоналу за період 2021-2024 роки зменшилась з 22 осіб до 17 осіб. Зважаючи на ріст чистого доходу та зменшення чисельності спостерігаємо збільшення продуктивності праці. Для виконання аналізу структури балансу сформовано порівняльний аналітичний баланс. Аналіз

середовища показав, що AplusLS має такі конкурентні переваги, як сучасні технології, міжнародні сертифікації, соціальну активність та позитивний імідж. Сприятливе середовище для розвитку школи створюють соціально-культурні фактори, адже спостерігаємо підвищення загального інтересу до вивчення іноземних мов в країні в цілому. Перспективами розвитку може бути диверсифікація освітніх послуг. Зокрема організація мовних таборів за кордоном; розробка спеціалізованих курсів для професійних сегментів (бізнес-англійська, медична англійська, юридична термінологія). Нові можливості для впровадження інноваційних методів навчання надає стрімкий технологічний прогрес, особливо прикладне використання штучного інтелекту.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи для виконання оцінки рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS використано результати досліджень, представлені Лепейко Т. та Баланович А. у статті «Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств». Зокрема для безпосереднього оцінювання рівня розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS обрано чотири групи показників як: показники результативності діяльності суб'єкта господарювання; показники інноваційно-інвестиційного розвитку; показники ділової активності; соціальні показники.

Обрахунки показали, що рівень розвитку школи вивчення іноземних мов AplusLS є високим. Зокрема можемо спостерігати високу результативність, особливо у сфері використання ресурсів та прибутковості. Школа має високу ділову активність, особливо у використанні активів. Соціальна політика школи стабільна, але витрати на соціальні заходи можуть бути недостатніми. Слабким місцем школи є інноваційно-інвестиційний розвиток, необхідно збільшити інвестиції та інноваційну активність. Зокрема потребує удосконалення мобільний додаток школи, перспективним також є розвиток онлайн навчання, введення нових послуг.

Далі нами було обґрунтовано доцільність організації мовних таборів (екскурсій) за кордоном для різних вікових категорій як напрям розвитку бізнесу. Вважаємо, що такий напрям дасть можливість створити для учнів

умови для реального застосування набутих знань, підвищити їх мотивацію, вдосконалити комунікативні компетентності та забезпечити культурно-освітню інтеграцію у процес вивчення іноземної мови. З огляду на поточне партнерство школи з ТОВ «Бояр Кемп» та плани щодо самостійної організації міжнародних програм, цей напрям є не лише доцільним, але й стратегічно важливим для розширення освітніх можливостей школи. Розвиток запропонованого напрямку передбачає створення окремих програм для різних вікових категорій учнів, що відповідає віковим, психологічним та освітнім потребам дітей та підлітків. У 2025 році рекомендуємо школі AplusLS запровадити дві стратегічно важливі ініціативи у сфері неформальної освіти: мовний табір у Валенсії (Іспанія) для підлітків віком 10–14 років та освітні подорожі для підлітків віком 15–18 років до європейських країн (Франція, Італія, Німеччина, Іспанія та ін.) тривалістю 3–5 днів.

Більш детально у роботі розглянуто проєкт організації мовного табору у Валенсії. У таблиці 3.3 представлено перелік заходів. Приклад посту у соц мережі наведено на рисунку 3.2. У таблиці 3.4 сформовано перелік маркетингових заходів. Зокрема у роботі відмічене, що важливо позиціонувати захід як не просто канікули, а мовний табір європейського рівня, що поєднує навчання, пригоди та культурний розвиток у Валенсії. У промо заходах зробити акцент на безпеку, емоції та користь для дитини.

Забезпечити якісний рівень організації подібних програм дозволить співпраця з ТОВ «Бояр Кемп», а самостійна організація міжнародних таборів та подорожей сприятиме підвищенню репутації школи як інноваційного освітнього закладу, здатного забезпечити якісну освітню послугу європейського рівня.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адаптивне безпекове управління інноваційно-орієнтованим підприємством малого бізнесу в контексті стратегічного розвитку в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / В. Є. Сафонова, С. В. Михайлов, Є. В. Дергачов, А. В. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 8. - С. 43-47.
2. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія / Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожкін, В. І. Рудика. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 184 с.
3. Балан В. Г. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх іт-послуг / В. Г. Балан, В. О. Подчерняєва. // Ефективна економіка. - 2021. - № 4. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_37).
4. Бардась А. В. Еволюція підходів до соціально відповідального управління підприємствами у контексті сталого розвитку / А. В. Бардась, А. О. Корнецький // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2023. - № 1. - С. 20-35. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2023\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_1_4).
5. Вінніченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт, 15, 2015. С. 49-57. [http://www.agrosvit.info/pdf/15\\_2015/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf)
6. Вінніченко І.І. Сутнісна характеристика розвитку підприємства соціально-економічної системи / І.І. Вінніченко // Економіка, фінанси, право. — 2012. — № 5. — С. 8—13.
7. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 2(1). - С. 117-119. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_2\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2(1)_23).
8. Голобородько А. Ю. Роль цифрових технологій в управлінні інтегративним розвитком підприємств в умовах цифрової економіки / А. Ю.

Голобородько // Проблеми економіки. - 2023. - № 3. - С. 174-179. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2023\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2023_3_21).

9. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки № 4 (54), 2022. С. 140-147. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>

10. Гудзь О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет, вип. 18, 2018. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>

11. Гудзь Ю. Ф. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням / Ю. Ф. Гудзь, М. С. Бугайчук // Економіка і управління. - 2023. - № 1. - С. 55-64. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2023\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2023_1_10).

12. Комеліна О. В. Сучасні технології та механізми управління розвитком креативного потенціалу підприємств у конкурентних умовах / О. В. Комеліна, М. Ю. Корсунська // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2023. - № 1. - С. 126-140. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2023\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_1_12).

13. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект / О. В. Лопушинська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 5. - С. 87-92. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_12).

14. Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. Розкриття сутності функціонування та розвитку підприємства

15. Лепейко Т. І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств / Т. І. Лепейко, А. М. Баланович // Проблеми економіки. - 2016. - № 4. - С. 136-143. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_19).

16. Лепейко Т. І. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства / Т. І. Лепейко, А. М.

Баланович // Економіка розвитку. - 2017. - № 4. - С. 49-59. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2017\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2017_4_7).

17. Нижник В. М. Аналіз проблематики управлінських інформаційних процесів в еволюційному розвитку підприємств / В. М. Нижник, Т. А. Абушов // Економічний простір. - 2023. - № 187. - С. 124-128. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_187\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_22).

18. Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.

19. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

20. Ріщук Л. І. Управління змінами як необхідний елемент успішного розвитку підприємства / Л. І. Ріщук, Л. С. Тараєвська. // Ефективна економіка. - 2023. - № 5. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_43).

21. Рудніченко Є. М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С. 130–134.

22. Ткаченко А. М. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // Економіка і регіон. - 2014. - № 1. - С. 85-90. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_1_15).

23. Ткаченко В.В., Заїка О. В. Управління розвитком підприємства. Економіка і суспільство. 43, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

24. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 1/2015. С. 30-33.

25. Яворський Р. Т. Базові моделі управління розвитком підприємства / Р. Т. Яворський, С. В. Шишковський, М. Р. Тимощук // Бізнес Інформ. - 2023. - № 9. - С. 282-289. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_9\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_9_41).

Завідувачу кафедри

Інституту менеджменту та адміністративних наук  
Київського національного університету імені Шевченка

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)

Вашинкова Ана

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

12. червня 2025.

дата

[Підпис]

підпис