

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЄЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
СМОЛЯРЧУК ОЛЕКСАНДРИ РОМАНІВНИ**

Науковий керівник: доцент, к. е. н. , Прохорова Єлена

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

Зміст

Вступ	3
Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління диференціацією послуг бізнес-організації	
1.1 Теоретичні основи диференціації послуг, що надаються бізнес-організацією	5
1.2 Напрями та форми диференціації послуг згідно спеціалізації бізнес-організації з надання освітніх послуг	9
1.3 Методичні підходи до управління диференціацією	14
Розділ 2 Діагностика та обґрунтування пропозиції щодо вдосконалення процесу управління диференціацією освітніх послуг освітнього центру «MOZAIK Haki Gür»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз зовнішнього середовища бізнес-організації «MOZAIK Haki Gür»	20
2.2 Аналіз рівня та діагностика проблем управління диференціацією послуг освітнього центру «MOZAIK Haki Gür»	37
2.3 Організаційно управлінське забезпечення диференціації послуг «MOZAIK Haki Gür»	41
Висновки	48
Список використаних джерел	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій в умовах динамічного ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості послуг. Одним із ключових інструментів забезпечення стійких позицій на ринку є диференціація діяльності, яка дозволяє організаціям адаптувати свої продукти та послуги до потреб різних сегментів споживачів, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Особливої актуальності питання управління диференціацією набуває у сфері освітніх послуг, де попит значною мірою залежить від соціально-економічних, демографічних та інституційних факторів. У цьому контексті дослідження діяльності освітнього центру «Mozaik», який функціонує на ринку мовної та інтеграційної освіти в Німеччині, дозволяє виявити особливості застосування інструментів диференціації та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління диференціацією освітніх послуг бізнес-організації на матеріалах освітнього центру «MOZAIK Naki Gür».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- Уточнити визначення поняття «диференціація послуг»
- Визначити передумови до диференціації послуг
- Визначити етапи процесу управління диференціацією послуг
- Дати коротку характеристику діяльності освітнього центру «MOZAIK Naki Gür» і проаналізувати фінансові результати за три останніх роки
- Виконати аналіз конкуренції у галузі за методикою М. Портера п'яти конкурентних сил, побудови карти стратегічних груп конкурентів - визначити основних конкурентів

- Виконати порівняльний аналіз послуг, які надаються основними конкурентами
- Визначити потенційні напрями диверсифікації послуг освітнього центру
- Обґрунтувати економічно і організаційно впровадження нових освітніх послуг

Об'єктом дослідження є ефективна діяльність бізнес-організації

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління диференціацією діяльності бізнес-організації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних положень і дослідження діяльності організації; метод спостереження - при вивченні практики функціонування освітнього центру; порівняльний аналіз - для оцінки змін показників діяльності; економіко-статистичні методи - для аналізу фінансових результатів; графічні методи - для візуалізації отриманих результатів; метод узагальнення - для формулювання висновків і рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління диференціацією діяльності освітнього центру. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації, розширення спектру освітніх послуг та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальну та методичну літературу, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, аналітичні огляди, фінансову звітність освітнього центру «Mozaik», а також результати власних досліджень, отримані під час проходження практики.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 44 сторінках, містить 8 рисунків, 9 таблиць, 7 додатків та список використаних джерел із 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні основи диференціації послуг, що надаються бізнес-організацією

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки важливого значення набуває чітке визначення базових понять, пов'язаних із діяльністю бізнес-організацій та їх конкурентноспроможністю, що є здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринку, утримувати та розширювати свої позиції, задовольняючи потреби споживачів краще за конкурентів [4].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності функціонування та посилення конкурентних переваг підприємств є диференціація послуг [1].

Під діяльністю бізнес-організації доцільно розуміти сукупність процесів, спрямованих на виробництво та реалізацію товарів або надання послуг з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів [2]. У межах даного дослідження основна увага зосереджена на наданні освітніх послуг, зокрема мовних та інтеграційних курсів.

Освітні послуги - це специфічний вид нематеріальних послуг, спрямованих на передачу знань, формування навичок і компетенцій у споживачів. Вони характеризуються такими ознаками, як невідчутність, невіддільність від джерела надання, варіативність якості та неможливість зберігання [3].

Важливим поняттям у межах дослідження є диференціація послуг, під якою розуміють процес створення та впровадження відмінностей у характеристиках послуг підприємства з метою формування унікальної ринкової пропозиції та отримання конкурентних переваг [1].

Варто зазначити, що у сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття диференціації, що зумовлено багатогранністю

даного явища та різноманітністю наукових підходів до його дослідження. Залежно від теоретико-методологічної бази, галузі застосування та дослідницьких акцентів, диференціація розглядається як елемент конкурентної стратегії підприємства, інструмент маркетингового управління, спосіб створення споживчої цінності або механізм адаптації діяльності до умов ринкового середовища. Така варіативність підходів обумовлює необхідність їх систематизації та узагальнення, що представлено у додатку А.

Зокрема, представники класичного маркетингового підходу такі як Ф. Котлер розглядають диференціацію як засіб виокремлення пропозиції підприємства на ринку. Проте цей підхід не в повній мірі враховує внутрішні можливості підприємства та управлінські аспекти реалізації диференціації.

Концепція представника тієї ж класичної школи М. Портера є більш стратегічно орієнтованою, оскільки розглядає диференціацію як основу формування конкурентних переваг. Проте в межах цього підходу недостатньо деталізуються практичні механізми реалізації диференціації, особливо у сфері послуг, де важливу роль відіграють нематеріальні фактори.

Натомість К. Лавлок акцентує увагу саме на особливостях сфери послуг, зокрема на процесі обслуговування та взаємодії зі споживачем. Це дозволяє глибше врахувати специфіку освітніх послуг, однак стратегічний вимір диференціації у цьому випадку розкрито обмежено.

Підхід П. Друкера дає змогу розглядати диференціацію як інструмент формування ринкової позиції підприємства, проте має досить загальний характер і не завжди враховує галузеву специфіку. При цьому Л.В. Балабанова також розглядає це поняття через призму збільшення конкурентних переваг та вбачає в диференціації чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє узагальнити її значення для функціонування бізнес-організації, хоча практичні аспекти її реалізації залишаються недостатньо деталізованими.

Серед вітчизняних науковців Н.В. Бутенко та Н.В. Куденко роблять акцент на орієнтації на споживача та необхідності врахування потреб різних сегментів

ринку. Такий підхід є важливим з практичної точки зору, проте потребує доповнення стратегічними та управлінськими аспектами.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що жоден із розглянутих підходів не охоплює повною мірою всі аспекти диференціації. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до її визначення, який поєднує маркетингові, стратегічні, управлінські та споживчо-орієнтовані складові.

В рамках даного дослідження автором було визначено поняття диференціації як комплексний процес управління діяльністю бізнес-організації, що передбачає формування та розвиток унікальних характеристик послуг, шляхом їх адаптації до потреб цільових сегментів ринку, що забезпечує створення споживчої цінності та досягнення довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, сформований понятійний апарат створює необхідну теоретичну основу для подальшого аналізу управління диференціацією у сфері освітніх послуг.

Сфера надання освітніх послуг є важливою складовою сучасної економіки Німеччини, оскільки вона забезпечує формування людського капіталу, сприяє професійному розвитку населення та інтеграції особистості в суспільство [3]. Особливого значення набувають мовні та інтеграційні курси, які відіграють ключову роль у процесах адаптації населення, зокрема в умовах активної міграційної політики.

Діяльність у цій сфері полягає у розробці та реалізації освітніх програм, спрямованих на задоволення потреб споживачів у знаннях та навичках [2]. При цьому бізнес-організації функціонують у середовищі високої конкуренції, що обумовлює необхідність застосування ефективних управлінських інструментів.

Одним із таких інструментів є диференціація діяльності, яка дозволяє підприємствам формувати унікальну пропозицію на ринку [1]. У сфері освітніх послуг це може проявлятися через розробку індивідуалізованих програм навчання, використання сучасних методик викладання, впровадження цифрових технологій, гнучкі формати навчання та орієнтацію на конкретні цільові аудиторії.

Роль диференціації у діяльності бізнес-організацій полягає у забезпеченні конкурентних переваг, підвищенні якості послуг та задоволенні потреб споживачів [4]. Вона сприяє не лише залученню нових клієнтів, але й утриманню існуючих, що є важливим фактором стабільного розвитку підприємства.

Місце досліджуваної сфери визначається її значенням у структурі національної економіки та соціального розвитку. Освітні послуги виступають основою формування кваліфікованої робочої сили, що безпосередньо впливає на економічне зростання та конкурентоспроможність країни [3].

Таким чином, сфера надання освітніх послуг є стратегічно важливою, а управління диференціацією послуг в цій сфері виступає необхідною умовою ефективного функціонування бізнес-організацій.

Аналіз сучасних німецькомовних джерел також свідчить про посилення уваги до питань диференціації послуг як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій.

Зокрема, у звіті міжнародної консалтингової компанії PwC «Global Business Services im Wandel» 2025 підкреслюється, що сучасні компанії активно розширюють спектр своїх послуг як відповідь на цифровізацію, зростання конкуренції та зміну потреб споживачів. Згідно з результатами дослідження, близько 61% компаній впроваджують розширення сервісних функцій, а понад 70% організацій відзначають підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки розвитку сервісної складової [6].

У звіті також підкреслюється зростання ролі інтегрованих сервісних моделей, які дозволяють не лише оптимізувати витрати, а й створювати додаткову цінність для клієнтів. Це свідчить про поступовий перехід до стратегічної диференціації як ключового елементу бізнес-моделі.

Водночас, попри високу практичну цінність цього джерела, слід відзначити його обмеження: воно має аналітичний характер і не забезпечує глибокого теоретичного обґрунтування, а також недостатньо враховує галузеву специфіку, зокрема особливості освітніх послуг.

У статті «Geschäftsmodellinnovation: Differenzierung durch Service» GCI 2024 диференціація розглядається як складова інновації бізнес-моделі підприємства. Автори акцентують увагу на тому, що сервіс трансформується з допоміжного елемента у ключовий фактор створення цінності для клієнта, що зумовлює необхідність постійного оновлення та розширення спектра послуг [5].

Важливим аспектом є орієнтація на індивідуальні потреби споживачів, що передбачає гнучкість у формуванні сервісних пропозицій та їх адаптацію до змін ринкового середовища. Такий підхід є особливо актуальним для бізнес-організацій, що надають освітні послуги, зокрема мовні та інтеграційні курси, де значну роль відіграє персоналізація навчального процесу, варіативність програм та якість взаємодії зі споживачами.

Водночас слід зазначити, що дана стаття має переважно прикладний характер і орієнтована на узагальнення сучасних бізнес-тенденцій. У ній недостатньо уваги приділено теоретичному обґрунтуванню сутності диференціації та механізмів її реалізації у сферах із високим рівнем нематеріальності послуг, до яких належить освітня діяльність.

Проте у висновку, результати аналізу підтверджують, що диференціація послуг в економіці Німеччини розглядається як важливий напрям розвитку сучасних бізнес-моделей.

1.2 Напрями та форми диференціації послуг згідно спеціалізації бізнес-організації з надання освітніх послуг

Диференціація освітніх послуг у сучасних умовах розвитку сфери освіти виступає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій, які функціонують у складному та динамічному ринковому середовищі. Її сутність полягає у цілеспрямованому варіюванні характеристик освітніх послуг відповідно до змінюваних потреб споживачів, наявних технологічних можливостей та стратегічних орієнтирів розвитку організації. Зважаючи на багатогранність освітньої діяльності, процес диференціації набуває

комплексного характеру та реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів [7; 8] (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Форми диференціації освітніх послуг

Джерело: розроблено автором на основі [7-10]

Передусім, одним із базових напрямів виступає диференціація освітніх послуг за змістом та видами навчальних програм. Йдеться про формування різнорівневих освітніх продуктів, орієнтованих на різні групи споживачів і їхні освітні потреби. У практичному вимірі це можуть бути базові курси, спеціалізовані програми, програми професійного розвитку, а також сертифікаційні курси, що підтверджують набуті компетентності. Такий підхід дозволяє враховувати різний рівень підготовки слухачів, їхні професійні цілі та мотивацію до навчання. Особливої актуальності це набуває для організацій, що надають мовні та інтеграційні курси, де зміст навчання має адаптуватися до мовного рівня, культурного контексту та потреб соціальної адаптації слухачів. Водночас ефективність цього напрямку безпосередньо залежить від здатності організації швидко реагувати на зміни ринку праці та освітніх стандартів, що вимагає постійного оновлення змістового наповнення програм і впровадження інноваційних підходів до навчання [9].

Не менш важливим напрямом є диференціація за формами та технологіями навчання, що дозволяє розширити доступність освітніх послуг та підвищити їх гнучкість. Традиційно виділяють очну, дистанційну та змішану форми навчання,

кожна з яких має свої переваги та обмеження. Зокрема, очне навчання забезпечує безпосередню взаємодію між викладачем і слухачем, тоді як дистанційне дозволяє долати просторові та часові обмеження. Змішана форма поєднує переваги обох підходів і набуває дедалі більшої популярності. Сучасні тенденції розвитку освіти пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, зокрема онлайн-

платформ, інтерактивних інструментів та адаптивних навчальних систем, що значно розширює можливості диференціації послуг. Водночас реалізація таких підходів потребує відповідного ресурсного забезпечення та достатнього рівня цифрових компетентностей учасників освітнього процесу, що може виступати певним обмежувальним фактором [8; 5]

Важливим аспектом диференціації є орієнтація на різні цільові сегменти споживачів, що передбачає адаптацію освітніх послуг до специфічних потреб окремих груп. До основних сегментів належать студенти, працюючі фахівці, безробітні, мігранти та корпоративні клієнти. Кожен із зазначених сегментів має власні очікування щодо результатів навчання, що зумовлює необхідність варіювання змісту програм, форм навчання та рівня складності матеріалу. Наприклад, для корпоративних клієнтів важливим є практичний характер навчання та орієнтація на конкретні професійні завдання, тоді як для безробітних - швидке набуття базових компетенцій, що сприятимуть працевлаштуванню. У свою чергу, для мігрантів ключове значення мають інтеграційні курси, спрямовані на адаптацію до нового соціально-економічного середовища. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність освітніх послуг, проте потребує глибокого аналізу ринку та гнучкої системи управління освітніми продуктами [7; 9].

Окремої уваги заслуговує все більш набуваюча значення диференціація освітніх послуг за рівнем сервісу та супроводу здобувачів освіти. В основі цього підходу лежать концепції студентоцентрованого навчання та персоналізації освітнього процесу, що вбачають не лише адаптацію змісту навчання але й рівень підтримки клієнта. У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасні здобувачі освіти характеризуються високою різноманітністю потреб, досвіду та освітніх цілей, що зумовлює необхідність створення індивідуалізованих освітніх

траєкторій. Саме тому освітні інституції все частіше впроваджують додаткові механізми підтримки, зокрема менторство, консультування та супровід навчального процесу. Одним із ключових інструментів такої диференціації є менторство, яке у науковій літературі розглядається як системний процес підтримки здобувача освіти [10].

Сучасні моделі супроводу, зокрема менторство, передбачають багатовимірну підтримку здобувачів освіти. Наприклад, у дослідженнях виділяються такі типи підтримки: [28]

- психосоціальна підтримка (створення довірливого середовища, мотивація);
- академічна підтримка (допомога у засвоєнні матеріалу);
- кар'єрна підтримка (професійне орієнтування);
- соціальна та мережна підтримка (розвиток контактів та інтеграція)

Сучасні дослідження доводять дієвість данної моделі за рахунок підвищення академічної успішності, зниження рівня відсіву та покращенню адаптації до освітнього середовища. [29]

Таким чином, диференціація освітніх послуг за рівнем сервісу може бути представлена у вигляді трьох основних рівнів: базовий рівень - надання виключно освітньої послуги (навчальні заняття без додаткового супроводу); розширений рівень - включає консультації, доступ до додаткових ресурсів та часткову підтримку; поглиблений рівень - передбачає індивідуальний супровід, менторство, кар'єрне консультування та персоналізовані освітні траєкторії.

Таким чином у відповідь на зростаючі потреби комплексного сервісу такий вид диференціації дозволяє врахувати індивідуальні потреби здобувачів освіти, підвищувати ефективність навчання та формувати конкурентні переваги освітніх установ у сучасному освітньому середовищі.

Також, ефективне управління диференціацією освітніх послуг потребує побудови системи, яка забезпечує узгодженість усіх елементів діяльності бізнес-організації та інтегрує стратегічні, організаційні і технологічні підходи. Основними елементами такої системи можна вважати аналіз потреб і сегментацію ринку, розробку та адаптацію освітніх програм, впровадження форм і технологій

навчання, оцінку якості та ефективності послуг, а також зворотний зв'язок і корекцію стратегії.

Перший елемент - аналіз потреб і сегментація ринку передбачає системне вивчення запитів цільових груп споживачів, оцінку їх професійних та освітніх потреб, а також прогнозування тенденцій розвитку ринку освітніх послуг. Це дозволяє визначити ключові напрями диференціації та формувати унікальні освітні пропозиції, які максимально відповідають очікуванням клієнтів.

Другий елемент - розробка та адаптація освітніх програм полягає у створенні різноманітних освітніх продуктів: базових курсів, сертифікаційних програм, тренінгів підвищення кваліфікації, інтеграційних курсів для різних категорій слухачів. Важливим аспектом є гнучкість програм, що дозволяє оперативно оновлювати зміст відповідно до змін ринкових умов та професійних стандартів

Третій елемент - впровадження форм і технологій навчання. Він охоплює вибір очної, дистанційної або змішаної форм навчання, а також інтеграцію цифрових платформ і онлайн-інструментів. Використання сучасних технологій дозволяє значно підвищити доступність і ефективність освітніх послуг, одночасно розширюючи можливості диференціації за рівнем складності, темпами навчання та інтерактивністю освітнього процесу.

Четвертий елемент - оцінка якості та ефективності послуг передбачає систематичний моніторинг результатів навчання, аналіз успішності слухачів, задоволеності клієнтів і відповідності освітніх програм стратегічним цілям організації. Це дозволяє виявляти слабкі місця у системі навчання та своєчасно вносити необхідні корективи.

П'ятий елемент - зворотний зв'язок і корекція стратегії забезпечує інтеграцію отриманих даних про потреби споживачів, ринкові тенденції та результати оцінки якості у процес прийняття управлінських рішень. На основі цих даних організація може коригувати стратегію диференціації, оптимізувати освітні програми та технології навчання, а також адаптувати маркетингову політику до динамічних умов ринку.

Такий підхід забезпечує цілісність управлінської системи та дозволяє бізнес-організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищуючи конкурентоспроможність освітніх послуг. Водночас управління диференціацією у сфері освіти ускладнюється високим рівнем нематеріальності послуг і значною залежністю їх якості від професійного рівня персоналу, що обумовлює необхідність комплексного підходу до організації освітнього процесу та розвитку кадрового потенціалу [1].

Таким чином, диференціація освітніх послуг є багатовимірним явищем, яке охоплює змістові, організаційні, технологічні та споживчі аспекти діяльності бізнес-організації. У сучасних умовах вона набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє не лише підвищувати якість освітніх послуг, а й формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток на ринку освітніх послуг.

1.3 Методичні підходи до управління диференціацією

Безперечно саме управління диференціацією освітніх послуг ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних методичних підходів, що забезпечують формування конкурентних переваг бізнес-організації на ринку освітніх послуг. Серед ключових із них доцільно виокремити стратегічний, системний (маркетинговий), фінансово-орієнтований та організаційно-управлінський підходи. Кожен із них виконує власну функціональну роль у загальній системі управління. Для узагальнення їхніх характеристик, а також виявлення сильних і слабких сторін та інструментів реалізації, доцільно здійснити порівняльний аналіз (див. табл. 1.1).

Як видно з таблиці 1.1, кожен із розглянутих підходів має власну функціональну спрямованість та специфіку застосування. Водночас їх ефективність значно підвищується за умов комплексного використання, що дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку організації з ринковою орієнтацією, економічною доцільністю та ефективною організацією управлінських процесів.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика методичних підходів до управління диференціацією

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі та розвиток	SWOT-аналіз, стратегічне планування, позиціонування	Формує конкурентні переваги	Потребує значних ресурсів і часу
Системний (маркетинговий)	Аналіз ринку та потреб споживачів	Маркетингові дослідження, сегментація, аналіз попиту	Висока ринкова орієнтація	Залежність від якості даних
Фінансово-орієнтований	Оцінка економічної ефективності	Аналіз витрат і доходів, ROI, ризик-менеджмент	Забезпечує рентабельність	Може обмежувати інновації
Організаційно-управлінський	Контроль і координація процесів	KPI, моніторинг, контроль якості	Підвищує ефективність реалізації	Потребує налагодженої системи управління

Джерело: розроблено автором на основі[11-15]

Стратегічний підхід передбачає розгляд диференціації як складової довгострокового розвитку організації. Його основою є визначення місії, стратегічних цілей та напрямів діяльності, що дозволяє сформулювати унікальну пропозицію освітніх послуг. В умовах зростаючої конкуренції на ринку освіти особливого значення набуває розробка ефективної маркетингової стратегії, яка інтегрує цілі організації з потребами споживачів та забезпечує стійке зростання її конкурентоспроможності. Як зазначають дослідники, маркетингова стратегія освітньої установи повинна розглядатися як система довгострокових заходів, спрямованих на вибір оптимальних напрямів розвитку, аналіз ринкового середовища та формування конкурентних переваг[11]. Таким чином, стратегічний підхід забезпечує узгодженість диференціації з загальною політикою розвитку бізнес-організації.

Системний підхід до управління диференціацією базується на використанні маркетингового аналізу як ключового інструменту прийняття управлінських рішень. Він передбачає комплексне дослідження попиту, аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб цільових сегментів та тенденцій ринку праці.

Зокрема, Н. Літвякова підкреслює, що саме систематичне проведення маркетингових досліджень дозволяє виявити реальні потреби споживачів і сформувати освітні послуги, максимально адаптовані до цільових сегментів[12]. Отже, диференціація у цьому випадку є результатом глибокого аналізу ринкових умов. Водночас зростаючу роль відіграє цифровізація маркетингових процесів, що підвищує точність сегментації та ефективність комунікацій. Як зазначає М. Зацерківна, використання цифрових технологій в освітньому маркетингу забезпечує більшу гнучкість освітніх програм та їх адаптивність до змін зовнішнього середовища [13]. Таким чином, системний підхід формує науково обґрунтовану базу для розвитку диференціації.

Фінансово-орієнтований підхід спрямований на оцінку економічної доцільності впровадження диференціації освітніх послуг і забезпечення фінансової стійкості бізнес-організації. Його реалізація передбачає аналіз витрат на розробку й впровадження освітніх програм, оцінку потенційних доходів, розрахунок рентабельності та строків окупності. Окрему увагу приділяють ефективності використання ресурсів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити загальну результативність діяльності. Важливою складовою також є управління ризиками, які супроводжують процес диференціації. До основних ризиків належать фінансові (перевищення витрат, недоотримання доходів), організаційні (недостатність кадрових або матеріальних ресурсів), а також репутаційні (зниження якості освітніх послуг, невідповідність очікуванням споживачів). У цьому контексті, як підкреслює Є. Михайлова, сучасне освітнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність системного підходу до оцінки ризиків та впровадження механізмів їх попередження [14]. Таким чином, фінансово-орієнтований підхід забезпечує економічну обґрунтованість диференціації та мінімізацію потенційних загроз.

Організаційно-управлінський підхід орієнтований на практичну реалізацію диференціації через систему планування, моніторингу та контролю. Він передбачає встановлення чітких критеріїв оцінювання ефективності освітніх програм, визначення ключових показників результативності, а також регулярний аналіз

досягнутих результатів. Важливою складовою є оцінка рівня задоволеності споживачів, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони освітніх послуг і своєчасно вносити необхідні корективи. [15] Крім того, організаційно-управлінський підхід передбачає координацію діяльності всіх структурних підрозділів організації, що забезпечує узгодженість процесів диференціації. Використання сучасних цифрових інструментів управління підвищує прозорість і оперативність прийняття рішень.

Узагальнюючи, варто зазначити, що ефективне управління диференціацією можливе лише за умови комплексного застосування розглянутих підходів. Вони взаємно доповнюють один одного та формують цілісну систему, де стратегічний рівень визначає загальний напрям розвитку, системний забезпечує ринкову обґрунтованість, фінансовий - економічну ефективність, а організаційний - практичну реалізацію та контроль результатів (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Методичні підходи до управління диференціацією освітніх послуг

Джерело: розроблено автором на основі [11-15]

Представлена на рисунку 1.2 система відображає взаємодоповнювальний характер методичних підходів, де стратегічний підхід визначає загальний вектор розвитку, системний забезпечує ринкову обґрунтованість рішень, фінансово-

орієнтований - їх економічну ефективність, а організаційно-управлінський - практичну реалізацію та контроль результатів. Їх інтеграція дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку організації з реальними потребами ринку, забезпечити економічну ефективність діяльності та створити гнучку систему управління, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме така комплексність підходів формує основу для досягнення довгострокових конкурентних переваг у сфері надання освітніх послуг.

Таким чином, у першому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано теоретико-методичну основу дослідження управління диференціацією діяльності бізнес-організації у сфері надання освітніх послуг. У процесі дослідження узагальнено та систематизовано підходи до трактування ключових понять, що дозволило не лише окреслити їх зміст, а й виявити певні обмеження в існуючих наукових підходах.

Проведений аналіз показав, що поняття диференціації трактується дослідниками по-різному залежно від наукової площини: як елемент маркетингової політики, як інструмент формування конкурентних переваг або як управлінський механізм адаптації до ринкових умов. Водночас жоден із підходів не дає вичерпного пояснення цього явища, що обумовлює необхідність їх поєднання в межах комплексного підходу, особливо з урахуванням специфіки освітніх послуг.

Окрему увагу було приділено особливостям функціонування сфери освітніх послуг, яка відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку, зокрема в умовах сучасної Німеччини. Встановлено, що діяльність бізнес-організацій у цій сфері здійснюється в умовах посилення конкуренції, цифровізації та зростання вимог з боку споживачів, що, у свою чергу, підвищує значення диференціації як інструменту ефективного функціонування.

У ході дослідження було визначено основні напрями диференціації освітніх послуг, серед яких варіювання змісту освітніх програм, використання різних форм і технологій навчання, орієнтація на цільові сегменти споживачів, а також рівень сервісу та супроводу клієнта. Встановлено, що саме гнучкість і здатність

адаптувати освітні продукти до змін середовища є ключовою умовою їх ефективності.

Крім того, було обґрунтовано, що управління диференціацією має системний характер і передбачає взаємодію таких елементів, як аналіз потреб споживачів, розробка та адаптація освітніх програм, впровадження сучасних технологій навчання, оцінка якості послуг і формування зворотного зв'язку. Саме узгодженість цих складових дозволяє забезпечити результативність діяльності організації.

Значна увага у роботі приділена методичним підходам до управління диференціацією. Визначено, що стратегічний підхід задає загальний напрям розвитку, системний - забезпечує орієнтацію на ринок, фінансово-орієнтований - дозволяє оцінити економічну доцільність рішень, а організаційно-управлінський - забезпечує їх реалізацію та контроль. Важливо, що ефективність досягається саме через їх комплексне застосування, а не ізольоване використання.

Отже, можна стверджувати, що диференціація виступає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й важливою складовою стратегічного управління діяльністю бізнес-організації у сфері освітніх послуг. Вона дозволяє не лише адаптуватися до змін ринку, але й активно формувати власну конкурентну позицію.

Сформоване теоретико-методичне підґрунтя є логічною базою для подальшого переходу до практичного розділу, в якому буде здійснено аналіз управління диференціацією на прикладі конкретної бізнес-організації, оцінено ефективність її діяльності та визначено напрями вдосконалення.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ
ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ДИФЕРЕНЦІАЦІЄЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ «MOZAİK
BILDUNGSZENTRUM HAKI GÜR»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз
зовнішнього середовища бізнес-організації ТОВ «MOZAİK
Bildungszentrum»

Освітній центр «Mozaik» - приватний освітній заклад, що надає послуги у сфері мовної освіти та інтеграційного навчання. Організація розташована за адресою: Веберштрассе 56, 45879 Гельзенкірхен, Північний Рейн-Вестфалія, Німеччина

Освітній центр «Mozaik» здійснює свою діяльність з 2007 року як акредитований Федеральним відомством з питань міграції та біженців Німеччини (BAMF) провайдер інтеграційних курсів. Організація створена як приватна освітня установа та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, діяльність якого здійснюється на засадах приватного підприємництва.

Основним напрямом діяльності організації є надання освітніх послуг у сфері вивчення німецької мови, проведення інтеграційних курсів для дорослого населення, зокрема осіб з міграційним досвідом, як затверджений Федеральним відомством з питань міграції та біженців Німеччини, провайдер інтеграційних курсів.

До основних видів діяльності належать зокрема: організація та проведення інтеграційних мовних курсів загального напрямку; проведення жіночих інтеграційних курсів; реалізація курсів з алфавітизації для осіб із початковим рівнем освіти; проведення орієнтаційних курсів, спрямованих на ознайомлення учасників із правовою, соціальною та культурною системою Німеччини; організація навчального процесу та оцінювання результатів навчання слухачів;

взаємодія з державними установами та партнерами, зокрема BAMF, службами зайнятості та міграційними органами. [16] Основною метою діяльності освітнього центру «Mozaik» є надання якісних освітніх послуг у сфері мовної підготовки та сприяння інтеграції мігрантів у німецьке суспільство шляхом розвитку мовних компетенцій, подолання комунікативних бар'єрів та ознайомлення з соціально-культурними особливостями країни проживання. [16]

Стратегія розвитку організації спрямована на забезпечення безперервного підвищення якості освітніх послуг, удосконалення навчального процесу, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію діяльності до вимог Федерального відомства з питань міграції та біженців (BAMF). Важливим стратегічним напрямом є розширення освітніх програм, підвищення ефективності управлінських процесів та підготовка слухачів курсів до інтеграції на ринок праці [16]

Організаційна структура освітнього центру «Mozaik» має чітко визначену систему управління з розподілом функцій та відповідальності між працівниками й структурними підрозділами. Управління діяльністю організації здійснюється за ієрархічним принципом із централізованим прийняттям стратегічних рішень. (див. Додаток Б)

На чолі організації перебуває керівництво яке відповідає за стратегічне планування розвитку, організацію освітньої діяльності, управління персоналом, фінансовий контроль та забезпечення якості освітніх послуг.

До основних структурних елементів організації належать: (див. Табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Структурні елементи організації

Структурний елемент	Основна діяльність
Керівництво	здійснює управління діяльністю закладу, приймає стратегічні та оперативні рішення, координує роботу персоналу
Адміністративно управлінський персонал	забезпечує організацію навчального процесу, ведення документації, консультування клієнтів та координацію курсів
Викладацький склад (доценти)	відповідає за підготовку та проведення мовних курсів, оцінювання результатів навчання та взаємодію зі слухачами
Учасники навчальних програм	є безпосередніми отримувачами освітніх послуг.

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Взаємодія між підрозділами забезпечується через регулярні робочі наради, обмін інформацією та систему внутрішньої комунікації, що сприяє ефективній координації діяльності організації та підвищенню якості управлінських процесів. [17]

Основним бізнес процесом виступає організація та реалізація мовних і інтеграційних курсів, складовою якої визначається[18]: консультування потенційних клієнтів, визначення індивідуальних освітніх потреб, планування курсів, формування навчальних груп; проведення навчального процесу; оцінювання результатів навчання.

Процес розпочинається з первинного звернення клієнта до навчального центру. Керівництво надає повну інформацію щодо типу курсу, термінів навчання та умов участі. Після цього проводиться детальна консультація із виявленням індивідуальних потреб клієнта та обов'язковий тест на визначення мовного рівня, відповідно до вимог ВАМФ. [19] (Додаток В)

Функціонування основного процесу забезпечують насамперед такі обслуговуючі процеси: адміністративне оформлення учасників курсів; ведення внутрішньої документації; планування розкладу занять; управління кадровим забезпеченням; фінансове адміністрування; комунікація з державними установами; контроль якості та оцінювання результатів навчання. [18]

У межах наявного бізнес-процесу визначено чіткий розподіл ролей за обов'язками (див. табл. 2.2)

Загалом, керівництво виступає власником процесу та несе відповідальність за основний процес. Операційне забезпечення належить до кола обов'язків керівництва курсів у складі доцентів. Допоміжні процеси виконуються за рахунок адміністративного персоналу, тоді як отримувач послуг виконує заключний етап з отримання послуг та надання зворотнього зв'язку.

Розміри і потреби організації не передбачають ведення активної маркетингової діяльності, проте впроваджені заходи спрямовані на залучення учасників до мовних курсів, інтеграції та забезпечення стабільного попиту на освітні послуги. З огляду на це, також, за даними внутрішньої звітності[20], не

передбачається окремий бюджет на ведення такої діяльності. За рахунок залучення клієнтів через партнерські зв'язки, інформаційні ресурси та співпрацю з державними установами, мінімізуються витрати на рекламу.

Таблиця 2.2 - Розподіл відповідальності основного бізнес процесу

Відповідальний	Зона відповідальності
Керівництво	Планування та організація курсів, прийом учасників, взаємодію з замовниками послуг, кадрове забезпечення, контроль якості та відповідність законодавчим вимогам
Керівники курсів(доценти)	Проведення мовного навчання; підготовка навчальної документації та ведення документації відвідуваності; проведення проміжного тестування; аналіз навчальних результатів.
Адміністративний персонал	Консультації клієнтів та потенційних клієнтів; координацію навчального процесу; документообіг
Учасники курсів	Отримання послуг

Джерело: розроблено автором на основі[16]

Згідно з основним видом діяльності, наданням освітніх послуг, асортимент включає їх спеціалізацію, у виді: інтеграційні мовні курси; жіночі інтеграційні курси; курси з алфавітизації; орієнтаційні курси. Всі типи курсів спрямовані на вивчення німецької мови як другої мови та підготовку до складання іспиту виду DTZ [18].

Загалом, обсяг реалізації освітніх послуг у мовній школі визначається: кількістю сформованих навчальних груп; чисельністю учасників курсів; кількістю проведених навчальних годин. Тобто збільшення кількості учасників курсів на пряму впливає на обсяг наданих освітніх послуг. Проте сам попит на освітні послуги у формі курсів має високу залежність з міграційною ситуацією, державними програми інтеграції та співпраці з державними установами.

На цій основі розроблені і запроваджені канали реалізації послуг, згідно з якими залучення учасників до мовних курсів здійснюється через декілька основних каналів: направлення учасників через державні установи, зокрема служби зайнятості та соціальні служби, іншими організаціями, що працюють з мігрантами;

інформування через офіційний сайт організації; рекомендації від колишніх учасників курсів; інформацію на порталі ВАМФ (Федеральне відомство з питань міграції та біженців). Отже основним каналом залучення потенційних клієнтів є федеральні відомства та взаємодія з ними. Також організація планує подальший розвиток цифрових каналів комунікації, зокрема вдосконалення вебсайту.

Інструменти ціноутворення освітні послуги в освітнього центру «Mozaik» значною мірою регулюється державними програмами інтеграції. Вартість навчання визначається відповідно до правил фінансування ВАМФ та програм мовної інтеграції. Частина учасників курсів може отримувати повне або часткове фінансування навчання за рахунок держави. Таким чином, цінова політика організації має соціально орієнтований характер і спрямована на забезпечення доступності мовної освіти для мігрантів.

Для стимулювання попиту насамперед організацією використовуються методи активної співпраці з державними та соціальними установами. Також активно аналізуються потреби учасників, потенційних клієнтів та ринку, та безперервно удосконалюється якість навчання та обслуговування. Комплекс таких дій очікувано видає результати та впливає на загальну конкурентноспроможність освітнього центру «Mozaik».

Згідно розмірів та потреб організації кадровий склад має компактну структуру яка включає: керівництво; адміністративний персонал; педагогічних працівників (викладачів мовних курсів); стажера адміністративного напрямку.

В кількісному вимірі кадровий склад налічує 21 особу, зокрема: 19 викладачів на умовах фрілансу, 1 штатний адміністративний працівник, 1 учень у сфері офісного менеджменту.

Загалом структура персоналу характеризується високою часткою викладацького складу, що відповідає специфіці діяльності освітньої організації.

Шляхом аналізу та узагальнення було виявлено що протягом останніх років організація стикалася з певними кадровими змінами, а саме: переходом викладачів до інших освітніх провайдерів; необхідністю залучення нових педагогічних працівників у зв'язку зі зростанням попиту на інтеграційні та алфавітизаційні курси.

Це свідчить про відносний рух персоналу, характерний для освітніх установ, що працюють із позаштатними викладачами. Для стабілізації кадрового складу керівництвом були впроваджені заходи щодо покращення підбору та підвищення кваліфікації працівників. [16]

Проте, у відносних показниках плинність персоналу залишається помірною та не впливає критично на функціонування організації. Зростання попиту на мовні курси супроводжувалося збільшенням потреби у викладацькому персоналі, що підтверджує пряму залежність між кадровими ресурсами та обсягом освітніх послуг.

Аналіз економічної та фінансової діяльності освітнього центру «Mozaik» здійснено на основі звітів про прибутки та збитки за 2022–2024 роки. Даний аналіз дозволяє оцінити ефективність діяльності організації, динаміку її доходів і витрат, а також визначити рівень фінансової стійкості.

Загальний аналіз витрат показав неоднозначну динаміку в короткостроковому періоді.(див. рис. 2.1)

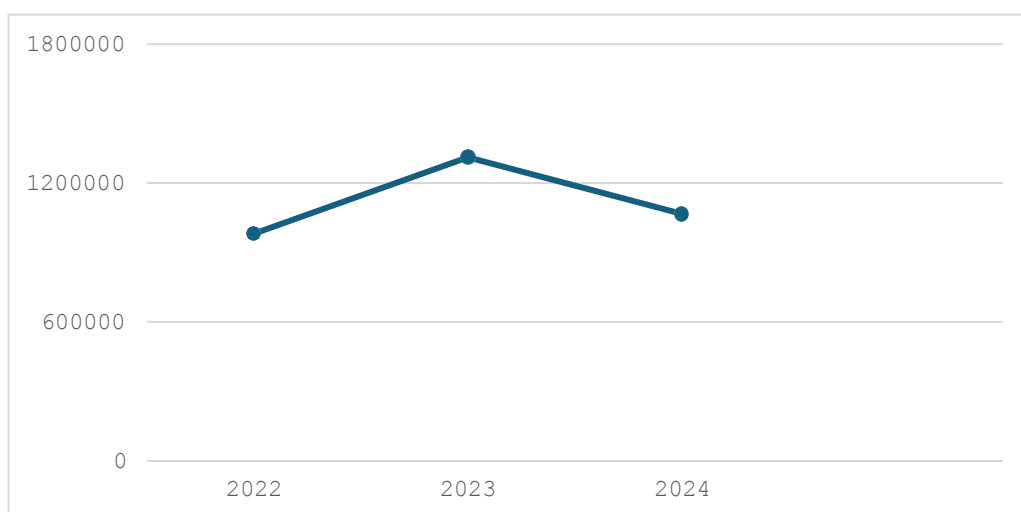


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів освітнього центру "Mozaik" у 2022-2024 роках

Джерело: розроблено автором на основі[20]

Згідно з даними фінансової звітності, дохід організації у 2022 році становив 981 474 євро. У 2023 році спостерігається суттєве зростання цього показника до 1 312 188 євро, що становить збільшення приблизно на 33,7 %. Таке зростання може

бути пов'язане з розширенням освітніх програм, збільшенням кількості слухачів мовних курсів на фоні активізації міграційної діяльності в країні. (див. Додаток Г «Горизонтальний аналіз фінансових результатів»)

У 2024 році доходи організації зменшилися до 1 065 835 євро, що на 18,8% менше, ніж у 2023 році. Зменшення доходів було зумовлено скороченням кількості курсів, змінами у фінансуванні інтеграційних програм.

Аналіз динаміки витрат показав дещо кращу ситуацію (див рис. 2.2) При збільшенні витрат на 10,2% у 2023 році, збільшення доходів на 33% дало оптимізувати показник частки витрат у доходах на 14% (див Додаток Г, «Фінансові коефіцієнти економічної діяльності»)

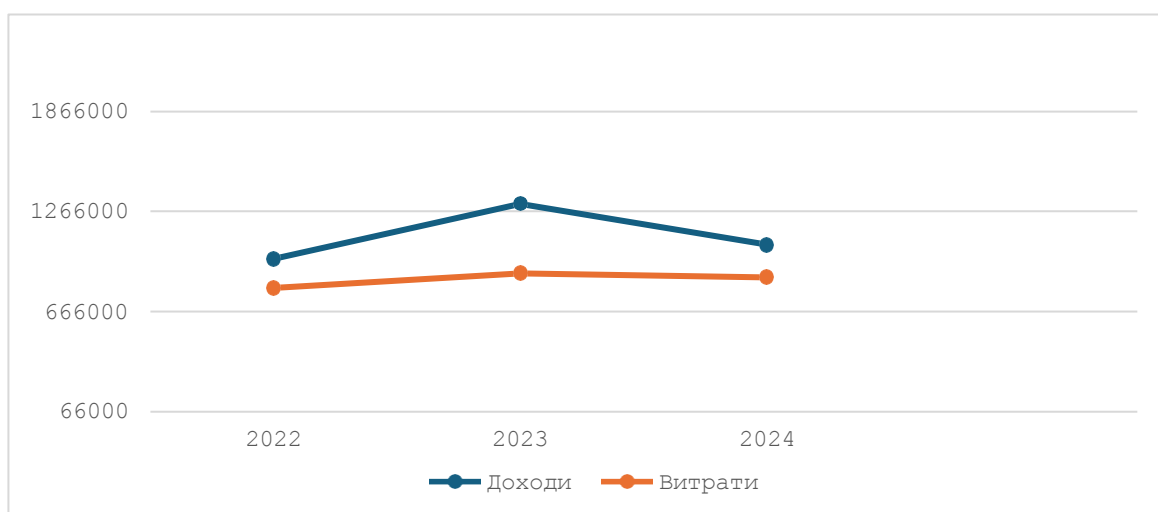


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів і витрат освітнього центру "Mozaik" у 2022-2024 роках

Джерело: розроблено автором на основі[20]

Аналіз фінансових результатів діяльності організації також демонструє значні зміни у досліджуваному періоді. У 2022 році прибуток підприємства становив 177 595 євро. У 2023 році цей показник значно зріс і досяг 417 434 євро, що свідчить про підвищення ефективності діяльності зокрема на тлі загальної міграційної політики країни. [23] Однак у 2024 році прибуток різко зменшився до 27 931 євро. Це зумовлено як макроекономічними чинниками, так і збільшенням обсягів витрат порівняно з попередніми періодами. Частка витрат у доходах зросла на 13,5% з 2023 на 2024 рік, при цьому витрати на персонал збільшились на 2,7%

.(див Додаток Г, «Фінансові коефіцієнти економічної діяльності»)

Стагнація фінансових результатів значною мірою вплинула на рентабельність діяльності за останні роки. Рентабельність діяльності організації у 2022 році становила приблизно 18,1 %, що свідчить про достатньо ефективне використання ресурсів. У 2023 році цей показник значно зріс до 31,8 %, що характеризує високий рівень прибутковості діяльності організації. У 2024 році рентабельність різко знизилася до 2,6 %, що стало сигналом про критичне зниження ефективності діяльності у порівнянні з попереднім роком.(див рис. 2.3)

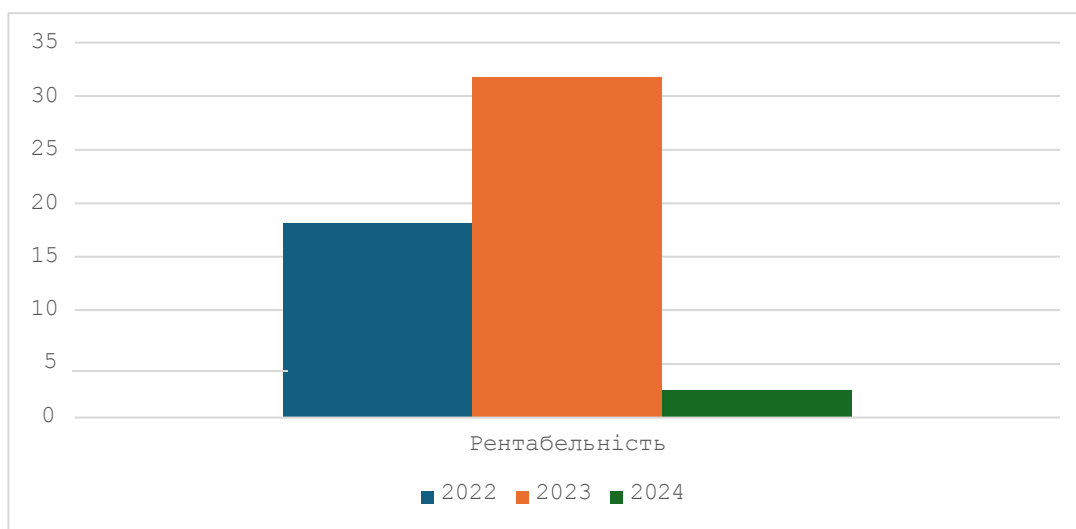


Рисунок 2.3 – Показник рентабельності освітнього центру "Mozaik" 2022-2024

Джерело: розроблено автором на основі «Додаток Г»

Вертикальний аналіз структури витрат 2023 року, як найрепрезентативнішого за обраний період, показав, що загальні операційні витрати склали 68,2% від доходу. 53,5% з них є постійні операційні витрати до яких також входять оплата праці залучений працівників, що є більшою частиною штату організації згідно форми діяльності підприємства. Витрати на найнятий персонал сягають 8% від загального доходу, а оренда і комунальні платежі 6%. Аналіз повністю відповідає основному виду діяльності бізнес-організації, надавача освітніх послуг, найбільшою статтею витрат у вигляді оплати праці. (див. Додаток Г «Вертикальний аналіз структури витрат 2023 року»)

Інноваційна діяльність освітнього центру «Mozaik» спрямована на вдосконалення освітніх послуг, підвищення ефективності управління та адаптацію

діяльності організації до змін у сфері інтеграційної освіти. [16] Основна увага приділяється розвитку сучасних методів навчання, удосконаленню організаційних процесів та впровадженню цифрових технологій.

У діяльності мовної школи можна виділити кілька основних типів інновацій. Зокрема, організаційні, пов'язані з удосконаленням системи управління та внутрішніх процесів організації; освітні інновації, спрямовані на розвиток та вдосконалення навчальних програм; та технологічні інновації. Детальний опис наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Типи інновацій у діяльності організації

Тип діяльності	Площина удосконалень
Організаційні інновації	оптимізація адміністративних процесів; удосконалення системи планування та організації мовних курсів; розвиток внутрішніх процедур контролю якості освітніх послуг; впровадження стандартизованих процедур відповідно до вимог державних програм інтеграції.
Освітні інновації	адаптація навчальних програм відповідно до вимог інтеграційних курсів; використання сучасних методик викладання німецької мови як іноземної; розробка спеціалізованих курсів для різних категорій слухачів
Технологічні інновації	застосування електронних систем обліку учасників курсів; використання програмного забезпечення для ведення адміністративної документації; розвиток онлайн-комунікації з учасниками курсів та державними установами.

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Рішення щодо впровадження інновацій у діяльності організації приймаються керівництвом мовної школи з урахуванням вимог державних програм інтеграційної освіти та змін у законодавстві та нормативних вимогах, результатів внутрішніх аудитів та аналізу ефективності освітніх програм з огляду на потреби слухачів курсів.

З огляду на це, процес впровадження інновацій в організації спирається на загальноприйняті етапи ведення інноваційної діяльності.

А саме:

1. Аналіз існуючих процесів та визначення потреб у їх удосконаленні;

2. Розробку пропозицій щодо змін або впровадження нових підходів;
3. Ухвалення управлінського рішення керівництвом організації;
4. Практичну реалізацію нових рішень у навчальному або адміністративному процесі;
5. Оцінювання результатів впроваджених змін.

Такий алгоритм дозволяє ефективно впроваджувати інновації та аналізувати потреби в їх впровадженні що дозволяє організації підвищувати конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Діяльність мовної школи «Mozaik», яка надає освітні послуги у сфері інтеграційних та мовних курсів, регламентується системою законодавчих, нормативних та внутрішніх документів. Ці документи визначають порядок організації навчального процесу, управління діяльністю організації, а також забезпечення якості освітніх послуг.

Основу правового регулювання діяльності організації становлять нормативно-правові акти Федеративної Республіки Німеччина у сфері міграції, інтеграції та освіти.

- Закон про перебування іноземців у Німеччині (Aufenthaltsgesetz), який регулює питання інтеграції іноземців та передбачає організацію інтеграційних курсів.
- Положення про інтеграційні курси (Integrationskursverordnung), яке визначає порядок проведення інтеграційних курсів, вимоги до навчальних програм та процедури їх фінансування.
- Законодавство у сфері професійної освіти та підвищення кваліфікації, що регулює діяльність освітніх організацій.

Контроль за дотриманням цих нормативних актів здійснює Федеральне відомство з питань міграції та біженців (BAMF), яке проводить регулярні перевірки діяльності мовних шкіл. [21] Згідно з документами перевірки BAMF, мовна школа повинна дотримуватися встановлених процедур організації навчального процесу,

ведення документації, обліку учасників курсів та звітності перед державними органами.

До зовнішніх нормативних документів, що регламентують діяльність організації, належать:

- методичні рекомендації та інструкції BAMF щодо проведення інтеграційних курсів;
- вимоги до організації навчального процесу та кваліфікації викладачів;
- стандарти якості освітніх послуг;
- документи щодо проведення аудиту та перевірок діяльності організації.

Окрім законодавчих актів та зовнішніх регламентів, діяльність організації регулюється внутрішніми документами, які визначають порядок управління та організації роботи. Ці документи забезпечують чіткий розподіл обов'язків між працівниками організації та сприяють ефективному управлінню освітнім процесом.

До них належать: організаційна структура підприємства; внутрішні регламенти роботи адміністративного персоналу; інструкції щодо організації навчального процесу; внутрішні процедури ведення документації та обліку учасників курсів; методичні матеріали для викладачів. [16]

Основний вид діяльності організації підпадає під високу залежність від правового регулювання, зокрема федерального відомства з питань міграції та біженців (BAMF), законодавства в сфері захисту персональних даних, трудового законодавства та законодавства у сфері професійної освіти. Що зумовлює потребу в активній діяльності з дотримання всіх аспектів регулювання.

Мовна школа здійснює свою діяльність на ринку освітніх послуг у сфері мовної підготовки та інтеграції іноземців. Основним географічним ринком діяльності організації є місто Гельзенкірхен федеральної землі Північний Рейн Вестфалія. Регіон характеризується значною чисельністю населення та високою часткою мігрантів. Це створює стабільний попит на мовну освіту та інтеграційні курси.

Діяльність організації спрямована на задоволення потреб різних груп дорослого населення(18+ років) у вивченні німецької мови та проходженні інтеграційних програм.

Основним цільовим ринком мовної школи є ринок освітніх послуг для:

- мігрантів та біженців, які потребують інтеграції у німецьке суспільство;
 - іноземців, які планують працювати або навчатися у Німеччині;
 - осіб, які потребують мовної підготовки для працевлаштування.
- Основою сегментації ринку є причини виникнення попиту.

Зокрема, розглядаються наступні популярні сегменти: (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Сегментація ринку освітніх послуг Німеччини

Сегмент	Цільова аудиторія
Сегмент інтеграційних курсів	Цей сегмент включає мігрантів та біженців, які проходять курси німецької мови в рамках державних інтеграційних програм. Попит у цьому сегменті значною мірою формується державними програмами підтримки інтеграції.
Сегмент мовних курсів для працевлаштування	До цього сегменту належать особи, які вивчають німецьку мову для підвищення шансів на працевлаштування або професійного розвитку
Сегмент індивідуальних мовних курсів	Сегмент включає клієнтів, які самостійно оплачують мовні курси для особистого розвитку або навчання.

Джерело: розроблено автором на основі[24]

На розвиток ринку освітніх послуг в Німеччині також впливають інші зовнішні та внутрішні чинники.

Ускладнює ситуацію на ринку, з року в рік зростаюча конкуренція серед мовних шкіл. Також, високий ступінь ризику забезпечує довготривала залежність ринку від державного фінансування одного з найбільших сегментів ринку, цьому сприяють і зміни у міграційній політиці та економічно нестабільна ситуація в країні та світі.

Попри це, можлива поява нової хвилі мігрантів та іноземців, які потребують інтеграції. Також, система натуралізації та отримання статусу кваліфікованої імміграції передбачає отримання акредитованого Німеччиною мовного сертифікату. Активна диджиталізація сприяє освоєнню нових ринків, зокрема

закордонних. Активне впровадження гібридних систем навчання робить послугу гнучкішою як для отримувача так і для надавача.

Для унаочнення факторів зовнішнього середовища непрямой дії, був зроблений PEST аналіз, що виявив основні шляхи розвитку та основі загрози в цій площині. (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - PEST аналіз зовнішнього середовища освітнього центру
«Mozaik»

Р Політичні фактори пов'язані з державною міграційною політикою та програмами інтеграції. Значний вплив на діяльність мовних шкіл має діяльність Федерального відомства з питань міграції та біженців, яке фінансує інтеграційні курси.	Е Економічна ситуація у країні та рівень зайнятості населення впливають на попит на мовну освіту. Зростання економіки сприяє підвищенню попиту на кваліфікованих працівників, що, у свою чергу, підвищує попит на мовні курси.
С Соціальними факторами вважається збільшення кількості мігрантів і їх потреба у соціальній адаптації, в тому числі як важіль посилення ринку зайнятості.	Т Сучасні технології створюють нові можливості для розвитку мовної освіти, зокрема: онлайн-курси; дистанційне навчання; використання цифрових платформ для навчання.

Джерело: розроблено автором

Політичний сектор є високоризикованим в ситуації освітніх послуг в Німеччині. Фінансова залежність від федеральних відомств сприяє високому впливу бюрократичних вимог на пропозицію та продуктову стратегію. Складність також постає в бюрократичній системі стандартів надання освітніх послуг, яка передбачає наявність сертифікацій як самого закладу так і всіх викладачів, що також сприяє ускладненню підбору персоналу. Ринок праці також зіткнувся з нестачею кваліфікованих викладачів, що посилює конкуренцію мовних шкіл і викликає збільшення витрат на оплату праці.

Можливості надані технічними розвитком та впровадженням гібридних форм навчання вбачають позитивну динаміку в довгостроковій перспективі по зниженню операційних витрат і освоєнню нових ринків. Проте, в поточному періоді такі зміни супроводжуються великими капітальними витратами.

Окрему хвилю змін відносять також до соціальних факторів надання такого роду послуг. Зростання напливу мігрантів із розвинутих країн поставило на меті перегляд способу надання послуг, адже підвищились стандарти та очікування від надання мовних курсів клієнтами з країн з сильним інститутом освіти.

Для оцінки рівня впливу зовнішніх факторів прямої дії вбачається доцільним провести аналіз конкуретних сил за Портером, що дозволяє унаочнити якісний опис основних факторів впливу.

Рівень конкуренції між існуючими організаціями

Конкуренція на ринку мовної освіти є досить високою. У регіоні працює значна кількість освітніх установ, які пропонують курси німецької мови для іноземців. До основних конкуретнів належать:

- Volkshochschule
- AVO Sprachzentrum
- Bildungsentrum des Handels
- Internationale Institut für Kommunikation

Основними конкуретнами виступають саме мовні школи спеціалізовані на надання інтеграційних мовних курсів, що і є основною спеціалізацією аналізованої організації. Конкуренція проявляється у боротьбі за студентів, якість навчання та використання сучасних методів викладання.

Загроза появи нових конкуретнів

Рівень загрози появи нових учасників на ринку можна оцінити як низький. Відкриття мовної школи не потребує значних капітальних інвестицій. Проте, проведення інтеграційних курсів, як курс державної програми з інтеграції мігрантів, передбачає великі обсяги бюрократичних заходів та регламентовані аттестації для отримання ліцензій.

Загроза появи товарів-замінників

Рівень загрози появи товарів замінників і є від низького до середнього, через державну підтримку курсів цієї спеціалізації. Проте, в довгостроковій перспективі зміна політики фінансування має призвести до диверсифікації загальних курсів інтеграційного напрямку до більш вузьконаправлених

спеціалізацій. [25] *Сила впливу споживачів*

Споживачами освітніх послуг є першочергово мігранти, які потребують вивчення німецької мови. Вплив споживачів можна оцінити як середній, оскільки клієнти мають можливість обирати між різними мовними школами. Водночас частина клієнтів проходить курси в рамках державних інтеграційних програм, що частково обмежує їх вибір навчальних закладів.

Сила впливу постачальників

Система надання освітніх послуг в Німеччині передбачає контракту основу для доцентів та викладачів мов, що характеризує силу впливу постачальників, якими в даному випадку є основні людські ресурси в бізнес процесі, від середньої до високої. Нестача кваліфікованих працівників і високі стандарти кваліфікації зумовлюють високу залежність організацій від даного фактору.

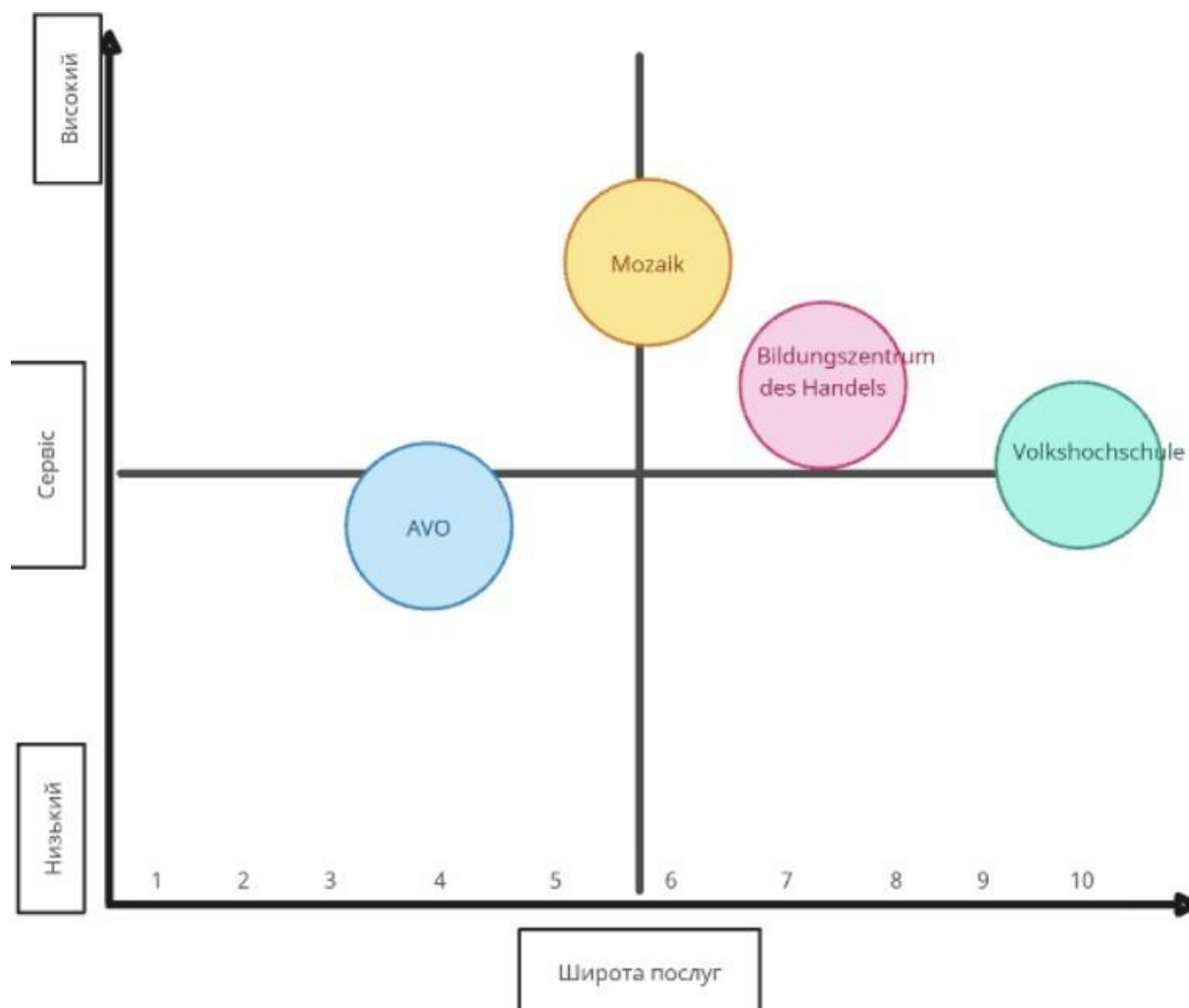
Отже, динамічне конкурентне середовище, в якому функціонує організація спонукає до постійного розвитку та адаптації до нових політичних спрямувань в комплексі з сильним бюрократичним інструментом, що ускладнює даний процес. В середньостроковій перспективі очікуються глобальні зміни напрямку основної спеціалізації організації, що в свою чергу вбачає потребу в прийнятті до уваги при стратегічному плануванні діяльності.

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволив також побудувати карту стратегічних груп освітніх установ у місті Гельзенкірхен. Та визначити сегмент найвищої конкуренції а ринку.(див. рис. 2.5)

Побудована карта дає можливість узагальнено оцінити позиціонування основних конкурентів Mozaik Bildungszentrum за двома ключовими критеріями: широтою освітніх послуг та рівнем сервісу і супроводу здобувачів освіти.

У результаті аналізу можна зробити висновок, що Mozaik займає доволі вигідну ринкову позицію. Порівняно з Volkshochschule Gelsenkirchen, яка орієнтована на масового споживача та пропонує широкий, але стандартизований

спектр освітніх послуг, Mozaik вирізняється більш високим рівнем індивідуалізації та супроводу слухачів



Джерело: сформовано автором на основі[30-33]

Рисунок 2.5 – Карта стратегічних груп конкурентів на ринку освітніх установ у місті Гельзенкірхен за показниками «широта асортименту-рівень сервісу»

У зіставленні з AVO Sprachzentrum, що спеціалізується переважно на мовних курсах, Mozaik має ширший функціонал за рахунок інтеграційних та супровідних послуг. Водночас у порівнянні з Bildungszentrum des Handels, який більше орієнтований на професійну підготовку та ринок праці, Mozaik демонструє більш комплексний підхід до роботи з цільовою групою мігрантів, поєднуючи освітню та інтеграційну складові.

Для більш детального розуміння відмінностей між конкурентами доцільно перейти до порівняльного аналізу їхніх освітніх послуг. Він дозволяє більш предметно розглянути структуру програм, цільові аудиторії, форми навчання та рівень сервісного супроводу. Узагальнені результати такого аналізу наведено в Додатку Ж

Проведений аналіз показав наявність суттєвих відмінностей у їх структурі, змісті та рівні супроводу здобувачів освіти.

Найбільш широкий спектр освітніх послуг пропонує Volkshochschule Gelsenkirchen, її діяльність охоплює різні напрями навчання, включаючи мовну підготовку, загальноосвітні та культурно-розвивальні курси. Однак така широка диференціація супроводжується відносно низьким рівнем індивідуалізації навчального процесу та стандартизованим підходом до надання освітніх послуг, що обумовлено орієнтацією на масовий сегмент споживачів.

AVO Sprachzentrum, навпаки, характеризується вузькою спеціалізацією, зосереджуючись переважно на наданні мовних та інтеграційних курсів. Це дозволяє забезпечити більш гнучкий підхід до організації навчання та вищий рівень адаптації програм до потреб слухачів, проте обмежує можливості диференціації освітніх продуктів.

Bildungszentrum des Handels займає проміжну позицію, поєднуючи професійно орієнтовані освітні програми з елементами інтеграційної підтримки. Ключовою перевагою насамперед виступає орієнтація на підготовку до ринку праці та надання кар'єрних послуг, що підвищує практичну цінність навчання для слухачів.

Освітній центр Mozaik відрізняється спрямованістю на комплексне обслуговування потреб мігрантів, поєднуючи мовну підготовку з інтеграційними заходами та кейсами індивідуального супроводу. На відміну від інших конкурентів, даний центр забезпечує підвищений рівень сервісу, що проявляється у більш тісній взаємодії зі здобувачами освіти, врахуванні їх індивідуальних потреб та наданні додаткової підтримки в процесі навчання.

2.2 Аналіз рівня та діагностика проблем управління

диференціацією послуг освітнього центру «MOZAIK Haki Gür»

У результаті проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності освітнього центру «Mozaik» було визначено низку сильних та слабких сторін, які забезпечують стабільність функціонування організації на ринку освітніх послуг. Для узагальнення було обрано SWOT аналіз як інструмент діагностити проблем і напрямів розвитку. (Див Додаток Д)

Згідно аналізу діяльності мовної школи було визначено ряд сильних сторін, які забезпечують стабільність функціонування організації на ринку освітніх послуг. Насамперед до таких переваг належить спеціалізація організації на проведенні мовних та інтеграційних курсів для іноземців, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій населення у вивченні німецької мови та соціальній інтеграції. Важливою конкурентною перевагою є співпраця з державними установами, зокрема з ФВПМБ, що забезпечує організації можливість реалізовувати інтеграційні курси та брати участь у державних програмах підтримки.

Суттєвою перевагою є також накопичений досвід роботи на ринку освітніх послуг та високу клієнтоорієнтованість, оскільки організація функціонує протягом тривалого часу та має сформовану репутацію серед слухачів курсів. Важливим фактором успішної діяльності є гнучка організаційна структура та ефективна система управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища та потреб клієнтів. Крім того, розташування мовної школи у місті Гельзенкірхен створює сприятливі умови для її діяльності, оскільки цей регіон характеризується значною кількістю іноземців та мігрантів, які потребують мовної підготовки.

Поряд із сильними сторонами у діяльності організації можна визначити і певні проблеми, що можуть впливати на ефективність її функціонування. Однією з таких проблем є відносно невелика чисельність персоналу, що може призводити до підвищеного навантаження на працівників та обмежувати можливості

розширення освітніх програм. Також важливою особливістю діяльності організації є значна залежність від державних інтеграційних програм, фінансування яких здійснюється через державні установи. У разі змін у державній політиці або скорочення фінансування таких програм це може негативно вплинути на діяльність мовної школи.

Крім того, діяльність організації переважно зосереджена на мовних інтеграційних курсах, що свідчить про обмежену диференціацію освітніх послуг. Це може знижувати можливості залучення нових категорій клієнтів та розширення ринку. Також слід відзначити високий рівень конкуренції на ринку мовної освіти, оскільки у місті Гельзенкірхен, на ринку якого функціонує організація, наявна помірна кількість освітніх установ, які пропонують аналогічні послуги.

Одним із найбільш важливих чинників серед потенційних можливостей є демографічна ситуація у Німеччині, яка характеризується стабільним зростанням кількості іноземного населення. За офіційними статистичними даними, частка осіб з міграційним походженням у країні становить понад чверть населення, що створює постійний попит на освітні послуги у сфері вивчення німецької мови. [26] Знання державної мови є необхідною умовою для інтеграції у суспільство, отримання освіти та працевлаштування, що стимулює інтерес до мовних курсів.

Особливо сприятливими є умови для розвитку мовної освіти у федеральній землі Північний Рейн Вестфалія, яка є однією з найбільш густонаселених та економічно розвинених земель країни. У цьому регіоні проживає значна кількість іноземців та трудових мігрантів, що зумовлює високий попит на освітні програми мовної інтеграції. Місто Гельзенкірхен входить до складу Рурського промислового регіону, який історично характеризується значною часткою мігрантів та мультикультурним середовищем. Більш ніж чверть наявного населення міста має громадянство інших країн, станом на 2025 рік, і статистика свідчить про позитивний напрямок тенденції. [27] Це створює додаткові передумови для розвитку організацій, що надають мовні освітні послуги.

Разом із можливостями у зовнішньому середовищі існують і певні загрози, які можуть впливати на діяльність мовної школи. Однією з найбільш значущих загроз є можливі зміни у державній міграційній політиці. Зменшення обсягів

міграції та зміни у правилах фінансування інтеграційних програм можуть призвести до скорочення кількості слухачів мовних курсів.

Ще одним фактором ризику є зростання конкуренції на ринку мовної освіти. У великих містах Німеччини функціонує значна кількість освітніх центрів, мовних шкіл та навчальних платформ, які пропонують різні формати вивчення мов. Розширення пропозиції на ринку може призводити до посилення конкуренції за потенційних клієнтів.

Частковою загрозою в комплексі з іншими є також активний розвиток цифрових технологій у сфері освіти. Онлайн-платформи та мобільні додатки для вивчення мов пропонують альтернативні способи навчання, які є більш доступними та гнучкими для користувачів. Це може знижувати попит на традиційні очні курси, особливо серед молодих людей та осіб, які віддають перевагу самостійному навчанню.

Крім того, на діяльність освітніх організацій впливають економічні фактори, зокрема зміни вартості оренди приміщень, зростання операційних витрат та загальна економічна нестабільність в країні. Такі фактори можуть ускладнювати фінансову діяльність мовних шкіл та вимагати більш ефективного управління ресурсами.

Отже, подальший розвиток мовної школи залежатиме від здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати нові можливості ринку та впроваджувати сучасні підходи до організації освітнього процесу.

Згідно цього з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптації освітніх програм до змін у системі фінансування інтеграційної освіти доцільно розглянути можливість впровадження нового напрямку діяльності, що передбачає інтеграцію мовної підготовки з елементами професійної адаптації іноземців до німецького ринку праці.

Аналіз діяльності мовної школи показує, що основна частина слухачів мовних курсів проходить навчання в рамках інтеграційних програм, що фінансуються державою, зокрема через ФВПМБ. Саме ці програми формують

основний потік слухачів та становлять важливе джерело фінансування діяльності мовної школи. Водночас сучасна політика розвитку інтеграційних програм передбачає поступовий перехід від загальних мовних курсів до більш диференційованих та спеціалізованих форматів навчання, які враховують потреби різних груп мігрантів. [24]

У зв'язку з цим доцільно розширити традиційні інтеграційні курси шляхом включення до їх структури елементів професійної орієнтації та практичної підготовки до роботи. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність мовної підготовки, але й сприятиме швидшій інтеграції слухачів у професійне середовище.

Особливо актуальним це є з огляду на вікову структуру більшості слухачів інтеграційних курсів, які переважно належать до працездатної вікової категорії та мають безпосередню потребу у працевлаштуванні. [27] У зв'язку з цим мовна підготовка може бути доповнена практичними компонентами, спрямованими на адаптацію слухачів до вимог німецького ринку праці.

Одним із можливих напрямів диференціації освітніх послуг є створення інтегрованих навчальних модулів, які поєднують вивчення німецької мови з практичними тренінгами з працевлаштування. Такі модулі можуть включати заняття, присвячені підготовці резюме та мотиваційних листів німецькою мовою, розвитку навичок проходження співбесіди, ознайомленню з культурою професійної комунікації та основними правилами поведінки у робочому середовищі.

Особливу увагу доцільно приділити практичним формам навчання, зокрема проведенню тематичних воркшопів, тренінгів та практичних занять. У межах таких заходів слухачі можуть отримувати практичні знання щодо пошуку роботи, взаємодії з роботодавцями, а також ознайомлюватися з особливостями роботи у різних професійних сферах.

Додатковим елементом програми може стати співпраця з місцевими підприємствами та організаціями, що дозволить організовувати короткострокові ознайомчі практики або програми спостереження за робочим процесом. Такий

формат взаємодії дозволить слухачам отримати реальне уявлення про робоче середовище, вимоги роботодавців та специфіку професійної діяльності.

Таким чином, запропонований підхід до диференціації інтеграційних мовних курсів відповідає сучасним тенденціям розвитку інтеграційної політики та дозволяє адаптувати освітні послуги мовної школи до реальних потреб слухачів. Інтеграція мовної підготовки з практичними елементами професійної адаптації може підвищити ефективність навчання, сприяти швидшій інтеграції мігрантів у ринок праці та водночас зміцнити позиції мовної школи на ринку освітніх послуг.

2.3 Організаційно управлінське забезпечення диференціації послуг освітнього центру «MOZAIK Naki Gür»

Для впровадження інтегрованих мовно-професійних курсів необхідне залучення певних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів (див табл. 2.6) Їх формування може здійснюватися як за рахунок внутрішніх ресурсів мовної школи, так і через використання можливостей державних програм інтеграції.

До матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації проєкту, належать навчальні приміщення, технічне обладнання та навчально-методичні матеріали. Оскільки мовна школа вже здійснює освітню діяльність, більшість матеріальної бази може бути використана без значних додаткових витрат.

Важливу роль у реалізації запропонованого проєкту відіграють трудові ресурси. Основна частина трудових ресурсів може бути забезпечена за рахунок штатних працівників мовної школи. Для проведення спеціалізованих тренінгів можуть залучатися зовнішні експерти або партнери з числа місцевих роботодавців. Також активно практикується співпраця з благодійними організаціями які забезпечують проєкти підтримкою в тому числі кваліфікованих фахівців.

Фінансове забезпечення проєкту відповідає основній діяльності організації і в більшості складає оплату праці викладачів і адміністративного складу, що забезпечуватиметься капітальними інвестиціями самої школи та зовнішнім

фінансуванням з боку державних та недержавних установ(партнерських організацій)

Таблиця 2.6 – Ресурси і джерела забезпечення проєкту

Ресурси	Джерела формування
Матеріальні ресурси навчальні аудиторії для проведення мовних занять та воркшопів; комп'ютерна техніка та мультимедійне обладнання; навчальні матеріали та методичні посібники; цифрові ресурси для підготовки резюме та пошуку роботи.	Джерелом формування цих ресурсів виступає наявна матеріально-технічна база мовної школи.
Трудові ресурси викладачі німецької мови; адміністративний персонал мовної школи; запрошені фахівці для проведення тематичних воркшопів; представники місцевих підприємств або консультанти з працевлаштування.	Основна частина трудових ресурсів може бути забезпечена за рахунок штатних працівників мовної школи. Для проведення спеціалізованих тренінгів залучатимуться зовнішні експерти або партнери з числа місцевих роботодавців.
Фінансові ресурси оплату праці запрошених тренерів; розробку додаткових навчальних матеріалів; організацію тематичних воркшопів; адміністративні витрати на координацію програми.	Основними джерелами фінансування можуть бути: · державне фінансування інтеграційних курсів; · нерозподілений прибуток; · можливе фінансування або підтримка з боку партнерських організацій.

Джерело: розроблено автором

З огляду на те, що більшість інфраструктури вже існує, реалізація запропонованого проєкту не потребує значних інвестицій.

Реалізація проєкту структурована у вигляді шестимісячного плану, візуалізованого за допомогою діаграми Ганта, яка забезпечує чітке планування послідовності та тривалості ключових етапів. (див. рис. 2.6)

Процес розпочинається з аналізу потреб слухачів та стану ринку праці, що здійснюється протягом перших двох місяців і закладає фундамент для подальшого визначення стратегічних напрямів програми.

Паралельно з цим, починаючи з другого місяця і до завершення четвертого, проводиться розробка концепції програми, яка формує її загальну архітектуру. У другій половині цього періоду реалізується блок підготовчих заходів, що включає розробку навчальних модулів та методичних матеріалів, налагодження партнерств із роботодавцями для забезпечення майбутньої підтримки, а також підготовку викладацького складу до початку навчального процесу.

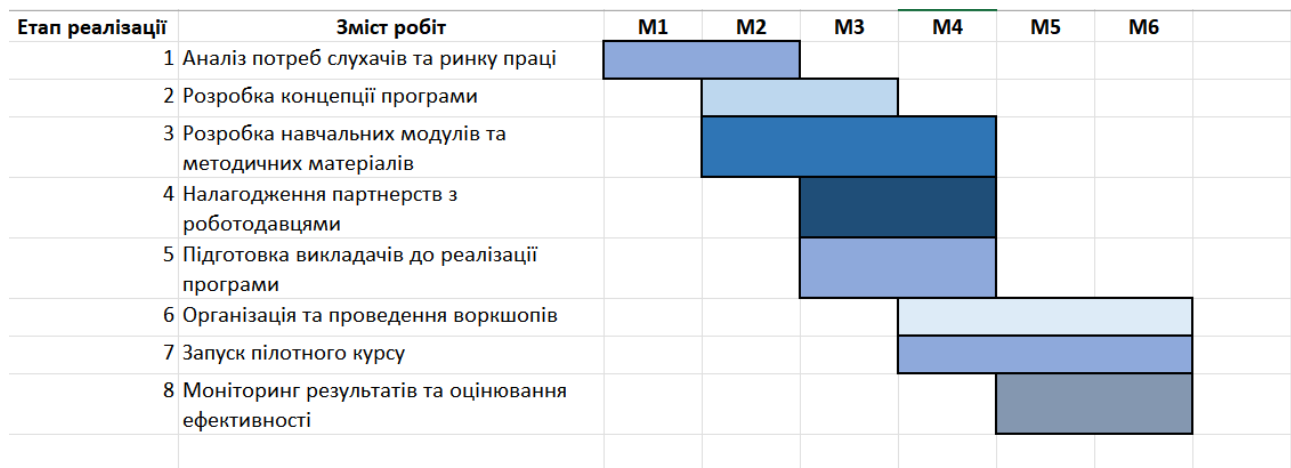


Рисунок 2.6 – Діаграма Ганта впровадження проекту

Джерело: розроблено автором

В ході першого етапу реалізації проекту варто уточнити, що процес впровадження нових освітніх послуг у сфері мовної освіти в Німеччині характеризується відносно низьким рівнем державного регулювання за умови, що такі послуги реалізуються поза межами державного фінансування. У випадку освітнього центру «Mozaik», який уже має акредитацію Міністерства з питань мігрантів та біженців та статус сертифікаційного центру, впровадження нових курсів може здійснюватися в межах наявної ліцензійної діяльності без необхідності проходження додаткових процедур державного погодження.

Запровадження мовних курсів із інтеграцією фахової підготовки розглядається як розширення існуючого освітнього продукту, а не як окремий вид діяльності. У такому випадку організація має право самостійно розробляти навчальні програми, визначати їх зміст і формат, за умови дотримання загальних вимог до освітньої діяльності. Зокрема, відповідно до положень про інтеграційні курси та Закон про перебування іноземців, державне регулювання стосується

передусім інтеграційних курсів, що фінансуються державою, тоді як додаткові освітні послуги провайдерів можуть впроваджуватися автономно. [36-37]

Фінансові витрати, пов'язані з запуском нової освітньої послуги, є мінімальними, оскільки не передбачають сплати за державну реєстрацію або окреме ліцензування. Основні витрати мають організаційний характер і пов'язані з підготовкою навчального процесу.

Другий етап проекту зосереджений на безпосередньому впровадженні та взаємодії з цільовою аудиторією: протягом етапу проводяться інтерактивні воркшопи для практичного навчання та здійснюється запуск пілотного курсу, що дозволяє протестувати розроблену програму на обмеженій групі учасників. Завершальна фаза присвячена моніторингу результатів та оцінюванню ефективності впроваджених заходів, що необхідно для аналізу успішності проекту та внесення відповідних коригувань.

Оцінка результативності та ефективності реалізованої програми здійснюватиметься за комплексною системою, що включає кількісні та якісні показники. (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Кількісна оцінка результативності та ефективності проекту

Назва показника	Формула розрахунку	Цільове значення
Коефіцієнт успішності	$(\text{К-ть випускників, що склали іспит} / \text{К-ть осіб у групі}) * 100\%$	> 85%
Показник заповнюваності груп	$(\text{Фактична к-ть учнів} / \text{Планова місткість}) * 100\%$	90–100%
Рівень відсіву	$(\text{К-ть осіб, що припинили навчання} / \text{К-ть на старті}) * 100\%$	< 10%
Рентабельність витрат	$(\text{Прибуток від курсу} / \text{Витрати на організацію}) * 100\%$	> 20%
Індекс задоволеності	Середній бал оцінки за результатами анкетування (max 5)	> 4.5

Джерело: сформовано автором на основі [34-35]

До кількісних індикаторів належить коефіцієнт успішності проходження іспитів, рівень заповнюваності навчальних груп та динаміка відсіву слухачів, що дозволяють об'єктивно оцінити охоплення та технічну успішність виконання плану. Якісна складова оцінки базується на індексі задоволеності слухачів, що визначається через анкетування після завершення модулів, а також на моніторингу

рівня подальшої соціальної та професійної інтеграції випускників. Додатково для аналізу фінансової доцільності проекту застосовуються економічні індикатори, зокрема рентабельність витрат та аналіз собівартості навчання одного слухача, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів. Такий системний підхід забезпечує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних, коригувати навчальний процес у режимі реального часу та демонструвати прозорість використання державних коштів перед Федеральним відомством (BAMF).

Як оцінка ефективності так і загальне функціонування проекту ґрунтується на чіткому розподілі повноважень та інтеграції зовнішніх і внутрішніх ресурсів. (див. табл. 2.8)

Стратегічне керівництво та фінансовий контроль здійснюються директором, тоді як операційне супроводження, включаючи комунікацію зі слухачами та документаційну підтримку, покладено на адміністративний персонал. Методичну цілісність та якість навчального контенту забезпечує методист, а безпосередню реалізацію освітніх модулів - викладацький склад, що працює на основі гонорарних угод. Залучення зовнішніх партнерів, зокрема роботодавців та спеціалізованих консультантів, дозволяє посилити практичну складову програми та забезпечити її актуальність щодо вимог ринку праці.

Така модель взаємодії, регламентована матрицею відповідальності та узгоджена з діаграмою Ганта, мінімізує операційні ризики та забезпечує безперебійність навчального процесу в умовах державного фінансування.

Впровадження запропонованого типу диференціації має на меті розширення спектру послуг у відповідь на попит ринку у спеціалізованих курсах. З огляду на це очікуються зміни в позиціонуванні організації на ринку функціонування. Для унаочнення змін вважається доцільним побудова карти стратегічних груп конкурентів. (див. рис. 2.8)

Таблиця 2.8 - Матриця відповідальності/ гасі-матриця

Етап/Завдання	Директор	Адміністрація	Методист	Викладачі	Партнери
Аналіз потреб слухачів	A	R	C	C	C
Аналіз потреб ринку праці	A	R	C		C
Розробка концепції програми	A	C	R	C	
Розробка навчальних модулів		C	A	R	
Підготовка навчальних матеріалів		C	A	R	
Налагодження партнерств	A	R	C		C
Організація воркшопів	C	R	A	C	R
Проведення занять			A	R	C
Моніторинг та оцінка результатів	A	R	C	C	

Джерело: розроблено автором

Примітка: R (Responsible) – відповідальний за виконання; A (Accountable) – несе загальну відповідальність за результат; C (Consulted) – залучається для консультації

Після впровадження мовних курсів із інтеграцією професійної підготовки очікується суттєва зміна стратегічної позиції освітнього центру «Mozaik» на карті конкурентних груп. Організація переходить із сегмента вузькоспеціалізованих мовних провайдерів із середнім або базовим рівнем сервісу до сегмента комплексних освітніх провайдерів із широким спектром послуг та високим рівнем сервісного супроводу.

Це означає розширення освітнього продукту за рахунок поєднання мовного навчання та професійної орієнтації, а також посилення індивідуалізації навчального процесу. У результаті «Mozaik» займає більш конкурентоспроможну позицію, наближаючись до провайдерів, що орієнтовані на інтеграцію освіти та

ринку праці, і частково зміщуючись у нішу освітніх центрів із підвищеним рівнем доданої цінності для слухачів.

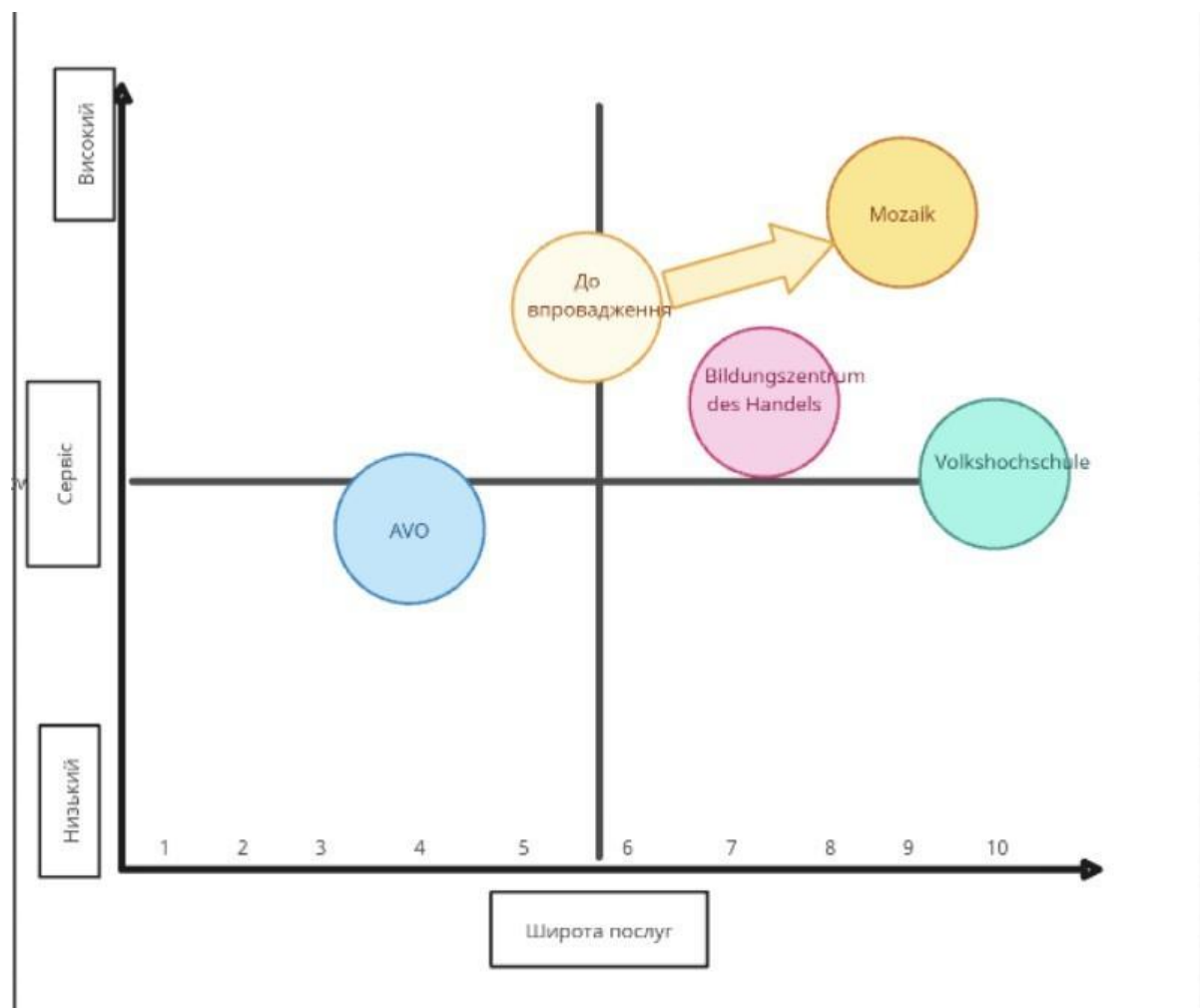


Рисунок 2.8 – Модель карти стратегічних груп конкурентів на ринку освітніх установ у місті Гельзенкірхен за показниками «широта асортименту-рівень сервісу» за умови впровадження нової диференційованої послуги

Джерело: розроблено автором

ВИСНОВОК

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досягнуто поставлену мету, яка полягала в узагальненні теоретичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління диференціацією освітніх послуг на прикладі освітнього центру «Mozaik Nakı Gür».

У ході дослідження було розкрито економічну сутність диференціації послуг як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій у сфері освіти. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що диференціація має комплексний характер і охоплює не лише зміст освітніх програм, але й форми організації навчання, застосовувані технології, рівень сервісного супроводу та орієнтацію на конкретні сегменти споживачів. Це дозволило сформуванню цілісного уявлення про управління диференціацією як комплексний процес управління діяльністю бізнес-організації, що передбачає формування та розвиток унікальних характеристик послуг, шляхом їх адаптації до потреб цільових сегментів ринку, що забезпечує створення споживчої цінності та досягнення довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Сформоване теоретичне підґрунтя стало базою для подальшого практичного аналізу діяльності освітнього центру «Mozaik Nakı Gür», який було здійснено саме через призму ефективності можливої реалізації диференціації освітніх послуг. Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив виявити специфіку функціонування організації, зокрема її орієнтацію на цільову аудиторію мігрантів, залежність від державного регулювання у сфері інтеграційних курсів, а також вплив зростаючої конкуренції на локальному ринку освітніх послуг.

Оцінка конкурентного середовища, включаючи побудову карти стратегічних груп та порівняльний аналіз основних конкурентів, показала, що освітній центр Mozaik займає проміжну, але водночас доволі вигідну позицію. Організація поєднує відносно високий рівень сервісу та індивідуального підходу

із середньою широтою освітніх програм, що дозволяє їй ефективно працювати у сегменті інтеграційної освіти. Водночас встановлено, що на відміну від масових освітніх провайдерів та вузькоспеціалізованих центрів, потенціал Mozaik полягає саме у розвитку більш гнучких та комбінованих освітніх продуктів.

Разом із тим у ході аналізу було виявлено, що існуюча система диференціації освітніх послуг реалізується не в повній мірі. Зокрема, спостерігається обмежена варіативність освітніх програм, недостатній рівень інтеграції додаткових сервісів та відсутність чітко сформованих продуктів, орієнтованих на поєднання мовної підготовки з практичними аспектами професійної адаптації, що регламентується політичними змінами в країні і вбачається доцільним з боку державних програм, що фінансуються основною діяльністю організації. Це свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності діяльності організації саме через розвиток диференціації.

Ключовим результатом проведеного дослідження стало обґрунтування рекомендації щодо впровадження мовних курсів з елементами професійної інтеграції як пріоритетного напрямку диференціації освітніх послуг. Запропонований підхід базується на поєднанні результатів аналізу потреб цільової аудиторії та оцінки внутрішніх можливостей організації. Його сутність полягає в інтеграції мовного навчання з елементами професійної орієнтації, ознайомленню із вимогами ринку праці, надання можливості вийти у ринок праці через практичний досвід з організаціями партнерами, та ефективнішої інтеграції людей з мігрантським минулим в ринок праці Німеччини.

Важливим є те, що запропонована диференціація не передбачає радикальної зміни профілю діяльності організації, а навпаки - ґрунтується на посиленні її базового напрямку, а саме мовної підготовки. Це забезпечує реалістичність та практичну доцільність впровадження рекомендації, оскільки вона враховує наявні ресурси, компетенції персоналу та сформовану репутацію освітнього центру.

Запропонований напрям дозволяє суттєво підвищити цінність освітньої послуги для споживача, оскільки орієнтується не лише на засвоєння мовних знань, але й на їх практичне застосування у професійному середовищі. Таким чином,

відбувається перехід від стандартної освітньої послуги до більш комплексного продукту, який поєднує навчання, адаптацію та підтримку, що є особливо актуальним для цільової аудиторії мігрантів.

Отже, у ході роботи було доведено, що використання диференціації як управлінського інструменту, заснованого на поєднанні теоретичних підходів та результатів практичного аналізу, дозволяє виявити реальні напрями підвищення ефективності діяльності освітньої організації. Запропонована рекомендація щодо впровадження мовних курсів з елементами професійної інтеграції є логічним результатом дослідження та має прикладний характер. Її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності освітнього центру «Mozaik Naki Gür», більш повному задоволенню потреб споживачів та зміцненню його позицій на ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - К.: Основи, 2018.
2. Друкер П. Практика менеджменту. - К.: Вільямс, 2019.
3. Бутенко Н.В. Маркетинг послуг. - К.: Центр учбової літератури, 2020.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. - К.: Основи, 2017
5. Geschäftsmodellinnovation: Differenzierung durch Service [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.gci-management.com/geschaeftsmodellinnovation-in-der-praxis-differenzierung-durch-service/> (дата звернення: 09.04.2026).
6. Global Business Services im Wandel [Електронний ресурс] / PwC. - Режим доступу: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/global-business-services-boomen-durch-digitalisierung.html> (дата звернення: 09.04.2026).
7. Куденко Н.В. Маркетинг : підручник. - К. : КНЕУ, 2019. -523 с.
8. Лавлок К. Маркетинг послуг. -К. : Основи, 2020. -400 с.
9. Бутенко Н.В. Основи маркетингу. -К. : Видавництво КНЕУ, 2018. - 300 с.
10. Conceptualizing mentoring in higher education: A systematic literature review [Електронний ресурс] // Educational Research Review. – 2023. – Vol. 41. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X23000581> – Назва з екрана.
11. Ковальчук С., Мартинова Л., Танасійчук А. Формування маркетингової стратегії закладів вищої освіти // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 215-221. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-292-2-38.
12. Літвякова Н. В. Маркетингові дослідження як засіб диференціації освітніх послуг в системі післядипломної освіти педагогічного університету : дис. ... канд. пед. наук. Старобільськ, 2018. 272 с.
13. Зацерківна М. Цифровізація освіти та маркетинг освітніх послуг в умовах збройної агресії // Цифрова платформа. 2023. № 1. DOI: 10.31866/2617-796X.6.1.2023.283941.
14. Михайлова Є. Трансформація маркетингового ландшафту: освіта в часи інформаційних викликів // Науковий вісник ЛДУВС. 2024. № 1.

15. Галета Я., Козленко В. Технологія освітнього маркетингу як напрям управлінської діяльності // Наукові записки. 2022. № 1.
16. Звіт з перевірки орієнтованості на учня сертифікації якості у сфері подальшої освіти / Освітній центр «Mozaik». - Gelsenkirchen, 2024. - (внутрішній документ).
17. Перевірка управлінської діяльності освітнього центру «Mozaik» / Федеральне відомство з питань міграції та біженців Німеччини. - Nürnberg, 2023. - (службовий документ).
18. Integrationskursverordnung (IntV). Загальне положення про проведення інтеграційних курсів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.buzer.de/IntV.htm> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
19. Звіт про прибутки та збитки за 2022–2024 роки / Освітній центр «Mozaik». – Duisburg, 2025. – (фінансова звітність).
20. Федеральне відомство з питань міграції та біженців (BAMF). Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bamf.de/DE/Startseite/startseite_node.html – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
21. EDV. Цифрова система обліку: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.edv.de> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
22. Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR). Factsheet zum Jahresgutachten 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2024/05/SVR-Factsheet-zum-Jahresgutachten-2024.pdf> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
23. Deutscher Volkshochschul-Verband. Positionspapier: Berufssprachkurse, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volkshochschule.de/medien/downloads/themen/positionspapiere/>

- [2025-01-Positionspapier-Berufssprachkurse.pdf](#) – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
24. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Ausbau von Sprach- und Erstorientierungskursen [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2026/260218-ausbau-sprach-und-erstorientierungskurse.html> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
25. Statistisches Bundesamt (Destatis). Migration und Integration [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/inhalt.html> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
26. Die Bundeswahlleiterin. Strukturdaten zur Bundestagswahl 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bundeswahlleiterin.de/bundestagswahlen/2025/strukturdaten/bund-99/land-5/wahlkreis-122.html> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
27. Statista. Migrationshintergrund der Bevölkerung in Deutschland nach Alter, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/730159/umfrage/migrationshintergrund-der-bevoelkerung-in-deutschland-nach-alter/> – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.03.2026.
28. Exploring master's students' perceptions of mentoring support [Електронний ресурс] // Higher Education. – 2025. – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-025-01449-5> – Назва з екрана.
29. Tinoco-Giraldo H., Torrecilla Sánchez E. M., García-Peñalvo F. J. E-mentoring in higher education: A structured literature review and implications for future research [Електронний ресурс] // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, № 11. – Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4344> – Назва з екрана.

30. Mozaik Bildungszentrum. Офіційний сайт [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://www.mozaikbildung.de> – Назва з екрана.
31. Volkshochschule Gelsenkirchen. Офіційний сайт [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://www.vhs-gelsenkirchen.de> – Назва з екрана.
32. Bildungszentrum des Handels. Офіційний сайт [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://www.bzh-ge.de> – Назва з екрана.
33. AVO Sprachzentrum. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://einrichtungsdatenbank.awo.org/organisations/public-search-detail/5268>
34. Parmenter D. *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 352 p.
35. Hattie J. *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London : Routledge, 2009. 392 p.
36. Aufenthaltsgesetz (AufenthG) : Gesetz über den Aufenthalt, die Erwerbstätigkeit und die Integration von Ausländern im Bundesgebiet. 2004. Режим доступу: <https://www.gesetze-im-internet.de/aufenthg/>
37. Verordnung über die Durchführung von Integrationskursen für Ausländer und Spätaussiedler (Integrationskursverordnung – IntV). 2004. Режим доступу: <https://www.gesetze-im-internet.de/intv/>