

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школа КРОК

Волошнюк Любов Олександрівна

Кваліфікаційна робота
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ШКОЛОЮ
АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

073 МЕНЕДЖМЕНТ
«Бізнес-адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Волошнюк Л. О.

Науковий керівник: Сєдашова О.А., к.пед.н., доцент

Київ – 2025

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ	9
1.1 Основні принципи менеджменту в освітній сфері.....	9
1.2 Поняття інновацій в управлінні освітніми організаціями.....	20
1.3 Місце і роль інновацій в сучасному управлінні мовними школами.....	24
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ	30
2.1 Структура управління мовною школою.....	30
2.2 Аналіз існуючих моделей управління мовними школами та їх вплив на ефективність бізнесу.....	43
2.3 Цифрова трансформація для оптимізації процесу управління.....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ	59
3.1 Розробка інноваційної управлінської моделі мовної школи.....	59
3.2 Використання новітніх маркетингових інструментів для просування мовної школи.....	74
3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційних підходів у мовних школах.....	82
ВИСНОВКИ	89
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	100

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

This thesis explores innovative approaches to managing an English language school in the current educational environment. The study focuses on the challenges and opportunities faced by British Hills Language School operating in Ukraine, particularly in the context of the transition to online education and market fluctuations caused by external factors.

The study includes an analysis of the current state of the English language learning market, identifying key trends and challenges affecting the operation of private language schools. Particular attention is paid to the impact of digital transformation, competition and changing customer expectations. The case study of British Hills highlights the main operational and strategic challenges, such as reducing the number of students, maintaining the quality of teaching in an online format, and maintaining financial stability.

To address these challenges, the diploma proposes the introduction of innovative management strategies, including the use of modern digital tools, personalised learning approaches and effective marketing methods. In addition, recommendations include optimising financial management, improving customer retention strategies and strengthening the school's competitive positioning.

The key proposed solution is the introduction of a balanced scorecard to help track the achievement of strategic goals, ensure quality control and optimise resource allocation. In addition, the introduction of adaptive learning technologies and AI-based educational tools can significantly improve student engagement and learning outcomes.

By implementing these strategic and operational improvements, British Hills aims to increase student numbers, strengthen its market position and enhance the overall sustainability of its business in a changing education environment.

ВСТУП

В умовах глобалізації та постійного розвитку міжнародних комунікацій попит на якісні освітні послуги, зокрема на вивчення іноземних мов, зростає. Мовні школи, зокрема школи англійської мови, стикаються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських підходів для забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Розвиток цифрових технологій, новітніх методів навчання, а також зміни в потребах суб'єктів навчання (клієнтів) вимагають від освітніх установ швидкої адаптації та інтеграції інноваційних підходів. Створення та впровадження нової управлінської моделі в мовній школі дозволяє не тільки оптимізувати процеси управління, покращити навчальні результати, а й підвищити якість обслуговування, що сприятиме зростанню економічної ефективності, успішному залученню клієнтів до процесу опанування іноземних мов та підвищенню рівня їхньої задоволеності.

Актуальність теми полягає в необхідності розробки інноваційних підходів до управління мовною школою, які дозволяють підвищити рентабельність закладу. Успішна управлінська модель повинна враховувати специфіку навчального процесу, забезпечувати ефективне використання ресурсів, інтегрувати нові технології та методики, а також адаптуватися до змінних вимог ринку освітніх послуг. Крім того, важливим аспектом є здатність моделі до масштабування, що дозволить мовним школам розширювати свою діяльність на нові регіони чи навіть міжнародні ринки, не втрачаючи при цьому якості та економічної ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інноваційних підходів в управлінні школами англійської мови для визначення ефективних моделей управління освітнім бізнесом в умовах кризи.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- 1) Здійснити теоретичний аналіз сутності інновацій в управлінні освітніми закладами.

- 2) Розкрити основні принципи та підходи до менеджменту в освітній сфері.
- 3) Дослідити впровадження нових технологій у навчальний процес на прикладі провідних мовних шкіл
- 4) Проаналізувати структуру управління мовною школою та виявити можливості для впровадження інновацій.
- 5) Оцінити вплив інноваційних управлінських технологій на ефективність освітнього бізнесу.
- 6) Розробити інноваційну модель управління мовної школи та запропонувати шляхи її реалізації.
- 7) Провести аналіз ефективності впровадження інноваційних підходів і сучасних маркетингових інструментів для просування мовної школи.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління освітніми закладами, зокрема мовними школами в Україні.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є управлінські інновації в умовах кризових явищ в суспільстві та їх вплив на ефективність бізнесу на прикладі школи англійської мови British Hills.

Проблеми управління мовними школами, особливо в аспекті підвищення економічної ефективності, досліджували як українські, так і зарубіжні вчені. Серед вітчизняних науковців, що внесли вагомий вклад у цю галузь, можна виділити таких дослідників, як Іванченко В.В., Петренко А.М., Кравченко О.С., які досліджували вплив управлінських підходів на якість освітніх послуг. Серед зарубіжних авторів варто відзначити роботи Сміта А., Вільямса Р., Джонса М., які аналізували ефективність інноваційних моделей управління в мовних школах на прикладі англійських країн. Хоча деякі аспекти проблеми управління мовними школами було вивчено, окремі питання залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема:

- 1) Вплив цифрових технологій на управління якістю освітніх послуг. Сучасні дослідження розкривають значний потенціал цифрових платформ і засобів для підвищення ефективності викладання, але їх вплив на управлінські процеси в мовних школах потребує подальшого дослідження.

- 2) Розробка та практичне застосування гнучких адаптивних управлінських моделей. Існуючі підходи не завжди враховують швидкі зміни на освітньому ринку, тому необхідно розробляти та впроваджувати моделі управління, здатні швидко адаптуватися до нових умов та вимог.
- 3) Методи мотивації та оцінки ефективності викладачів у мовних школах. Хоча зарубіжні дослідники вже пропонують певні стратегії, науковці в Україні ще не дійшли до узгоджених висновків щодо оптимальних методів стимулювання викладачів, що працюють у приватних мовних школах.
- 4) Оптимізація фінансових ресурсів та управління витратами в мовних школах. Тут особливо важливо розглянути питання рентабельності та зменшення витрат, оскільки в умовах конкуренції мовні школи мають балансувати між якістю послуг і оптимізацією витрат.
- 5) Інтеграція міжнародного досвіду управління в мовних школах в локальні умови. Зарубіжні практики управління мовними школами можуть мати обмеження в українському контексті, що вимагає адаптації кращих практик з урахуванням національних особливостей.

Ці аспекти є перспективними напрямками подальших досліджень у сфері управління мовними школами і мають велике практичне значення для вдосконалення підходів до управління в умовах сучасного ринку.

Для досягнення цілей роботи були застосовані такі наукові методи:

- 1) Теоретичні, а саме: аналіз дослідження для вивчення особливостей управління мовними школами; моделювання, що застосовано в розділі 2 для побудови нової моделі управління мовною школою; узагальнення; статистичний метод для обробки даних опитувань та статистичних показників, зокрема про конкурентоспроможність і фінансові показники закладів; історичний метод для аналізу еволюції управлінських моделей в освітніх закладах; формально-логічний метод — застосовувався для структурування матеріалу, формулювання вступу, висновків і основних положень, що додало дослідженню логічної послідовності та структурованості.

2) Емпіричні, а саме: анкетування; спостереження застосовується для аналізування організаційного навчального процесу, взаємодії викладачів та студентів та впровадження інновацій у роботи мовної школи; інтерв'ювання використовується для поглибленого дослідження поглядів викладачів та студентів, щодо відношення до новітніх управлінських підходів та змін у навчальному процесі; аналіз кейсів (case study) необхідне для вивчення конкретних прикладів щодо реалізації інноваційних моделей управління у мовних школах; експеримент; аналіз документів та статистичних даних необхідне для вивчення звітності, фінансових та статистичних показників.

Комбінація цих методів забезпечила всебічний підхід до аналізу управлінських процесів у мовних школах, дозволяючи отримати практичні рекомендації для підвищення економічної ефективності закладів.

Науково-практична новизна роботи полягає у створенні інноваційної управлінської моделі для шкіл англійської мови, що поєднує сучасні стилі менеджменту з використанням цифрових технологій і орієнтована на оптимізацію бізнес процесів, підвищення якості навчання та економічної ефективності. Дослідження спрямоване на розробку рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів та методів контролю якості в освітніх закладах, що спеціалізуються на викладанні іноземних мов.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених підходів для підвищення економічної ефективності мовних шкіл, завдяки чому ці освітні установи зможуть залучати більше учнів, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, а також зменшувати витрати шляхом оптимізації внутрішніх процесів.

Отримані результати дослідження можуть бути використані в рамках розробки тренінгових програм для керівництва освітніх закладів, які націлені на підвищення кваліфікаційних сфер управління закладів, впровадження інноваційних методів викладання, допомога у розробці маркетингових стратегій для освітніх закладів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Основні принципи менеджменту в освітній сфері

У світі, який стрімко змінюється під впливом глобалізації бізнесу, технологічного прогресу, та соціально-економічних трансформацій, традиційні моделі управління компаніями втрачають свою ефективність. Організації більше не можуть покладатися на статичні стратегії та жорсткі ієрархії. Ефективний менеджмент стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та розвитку організації у бізнес-середовищі, де зміни відбуваються дуже швидко. Тому менеджмент все більше стає одним із ключових факторів успішної діяльності також і для освітніх організацій.

Сучасне управління визначає стратегічний напрямок розвитку компанії, розподіляє ресурси (людські, часові, матеріальні) та регулює процеси для досягнення встановлених цілей. Появу наукового менеджменту на початку ХХ століття пов'язують з роботами Анрі Файоля, Федеріка Тейлора та Пітера Фердинанда Друкера. Як зазначає Пітер Друкер, економіст, американський вчений, педагог та один із засновників сучасного менеджменту - «менеджмент – це не просто бізнес-функція, а рушійна сила, яка перетворює економічні ресурси в продуктивні результати.» [4].

Один із засновників класичної теорії управління Анрі Файоль давав трактування менеджменту як процес планування, організації, керівництва, координації та контролю з метою досягнення організаційних цілей. А.Файоль наполягав, що «керування – це передбачення, організація, розпорядження, координація та контроль» [5]. На думку професора Генрі Мінцберга, менеджмент - це «мистецтво керування людьми та організаційними процесами для досягнення цілей через планування, організацію, мотивацію та контроль» [6].

Фредерік Тейлор вважає, що «менеджмент є процесом, спрямованим на забезпечення найбільш ефективного використання людських і матеріальних ресурсів через стандартизацію процесів» [7]. Вчені підкреслюють, що менеджмент – це системний підхід до управління організацією, орієнтований на досягнення чітко визначених результатів.

На вивченні поняття менеджменту як фундаментальної складової ефективного функціонування організацій та розвитку суспільства, постійно акцентують увагу і українські науковці такі як О. Є. Кузьмін, О. М. Гірняк та П. П. Лазановський, Т. П. Остапчук, В. Борщевський, О. Василиця, С. Г. Фірсова тощо. За даними їхніх досліджень, менеджмент розглядається не лише як інструмент досягнення організаційних цілей, але й як потужний механізм, що впливає на соціально-економічний розвиток та забезпечує поєднання інтересів суб'єктів управління та суспільства в цілому.

В сучасних українських підручниках та наукових роботах вони дають різні визначення поняття «менеджмент». Розглянемо декілька прикладів - Л.С. Шевченко та О.А. Гриценко описують менеджмент як «сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.» [85]. У підручнику «Менеджмент» за редакцією О.М. Гірняка та П.П. Лазановського запропоноване наступне визначення: «менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації.» [8]. Підручник «Менеджмент» під редакцією В. Яцури та О.П. Жука визначає, менеджмент, як «діяльність, спрямована на досягнення організаційних цілей шляхом раціонального використання ресурсів.» [9].

Особливу увагу в розкритті поняття «менеджмент» вчені приділяють людському фактору, як важливому компоненту соціальних зв'язків (зовнішніх та внутрішніх). Так А. Маслоу вважав, що «працівники досягають найкращих результатів, коли їхні фізіологічні, соціальні та самореалізаційні потреби повністю задоволені.» [10]. За думкою Едгара Шейна, ефективне управління

залежить від створення середовища, яке сприяє відкритому обміну інформацією між керівниками та підлеглими [11]. Деніел Гоулман писав: «лідери, які володіють емоційним інтелектом, не лише краще керують командами, але й сприяють створенню здорового середовища, що стимулює інновації та зростання.» [12]. Пітер Друкер підкреслюючи важливість створення позитивного середовища в компанії. Пітер Друкер – «люди – це найважливіший ресурс в організації. Від того, наскільки ефективно ми розуміємо, мотивуємо і підтримуємо їх, залежить успіх компанії» [13].

Вчені дають різні тлумачення менеджменту але вони обов'язково підкреслюють багатогранність менеджменту, як науки та практики управління компаніями. Фредерік Тейлор (США) заклав основи наукового управління, які пізніше були адаптовані до освітньої сфери. Його принципи раціоналізації процесів вплинули на організацію управління навчальними закладами [7]. Анрі Файоль розробив основні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), які стали теоретичною основою для управління освітніми установами [5].

Розглянемо поняття «освітнього менеджменту» як окремого напрямку сучасного управління, якій сформувався в умовах модернізації освіти, глобалізації та зростання ролі освітніх організацій у розвитку суспільства. Поняття «освітній менеджмент» сформувалося на перетині педагогічних та управлінських наук і почало широко використовуватись у ХХ столітті. Його розвиток пов'язаний із появою системного підходу до організації освіти. Згідно з визначенням, наведеним у статті «Педагогічний менеджмент як теорія і практика» педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямованих на підвищення його ефективності». [87].

Важливо зазначити, що менеджмент в освітніх установах має особливе значення через їхню подвійну природу: вони функціонують одночасно як бізнеси, що забезпечують фінансову стійкість, і як соціальні інституції,

відповідальні за розвиток суспільства. Значущість менеджменту в контексті розвитку бізнесу полягає у наступному:

- 1) Фінансовій стабільності.
- 2) Оптимальних маркетингових стратегіях.
- 3) Інноваційності.

Освітні установи як соціальні структури здійснюють важливу соціальну функцію, а саме – покращувати рівень знань людей, розвивати компетенції студентів, та відповідати цілям сталого розвитку суспільства в цілому. Менеджмент у цьому аспекті реалізує наступні завдання:

- 1) Забезпечує якість освіти.
- 2) Мотивує розвиток суспільства.
- 3) Інклюзивність.

Синергія (поєднання) бізнесової та соціальної складових робить менеджмент освітніх закладів унікальним.

Але менеджмент в освітніх закладах через особливий характер управління стикається з низкою викликів:

- Підтримка балансу між соціальною відповідальністю та цілями бізнесу.
- Потреба в постійній адаптації до змін, таких як невизначеність, глобалізація, діджиталізація, зріст конкуренції та ін.
- Формування нової корпоративної культури, підвищення ролі лідера та необхідності більшої залученості команди в процесах управління, що відповідає інтересам як інтересам студентів, так і викладачів.

Українські науковці досліджують феномен сучасного освітнього менеджменту та підкреслюють його особливість. А.П. зазначає, що освітній менеджмент має специфіку, яка полягає в особливостях предмету, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти [14]. О. Смолінська розглядає управління освітою як процес управління освітніми закладами та контроль їхньої діяльності з метою забезпечення ефективних умов навчання, виховання та розвитку [15]. Інше визначення запропоновано у підручнику «Менеджмент в освіті» за редакцією професора В.В. Крижка, де освітній менеджмент

трактується як процес планування, організації, мотивації та контролю в освітніх системах, що забезпечує досягнення освітніх цілей та задоволення потреб суспільства в якісній освіті [16]. За думкою М.М. Поташника «управління – це цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи» [17]. «Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт засобом рішення управлінських задач, забезпечує організаційність сумісно діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи» підкреслює у своїй праці В.С.Лазарев [18].

Науковці (О.І. Мармаза, Г.М. Тимошко, Л. В. Литвин, Васиньова Н. В., Лікарчук І. Л. Та ін.) вивчають особливість менеджменту закладів освіти, тому що ці установи функціонують не лише як бізнеси, а й як соціальні інституції.

Ефективне управління освітніми закладами, зокрема школами іноземних мов, має спиратися на чіткі принципи, які гарантують стабільний розвиток, адаптивність до сучасних викликів і високу результативність. Поняття «принцип» є фундаментальним у багатьох наукових дисциплінах і культурах. Під принципом слід розуміти фундаментальне вихідне положення, що впливає із стійких тенденцій, закономірностей існування, і розвитку конкретної системи [16-19].

Принципи менеджменту забезпечують структурованість в роботі компанії, стабільність і передбачуваність діяльності, дозволяють ефективно організовувати процеси, оптимізувати використання та залучення ресурсів та досягати стратегічних цілей. Зокрема, П. Друкер, вивчая поняття менеджменту, звертав увагу, що принципи управління є основою для прийняття рішень, що сприяють довгостроковому розвитку організацій, включаючи освітні установи. Він вважав, що чітке розуміння цих принципів дозволяє забезпечити інноваційність, адаптивність та орієнтацію на результат [4]. Класики наукового менеджменту Е.Емерсон, Ф.Тейлор і А.Файоль сформулювали основний принцип менеджменту і освітнього також – принцип раціонального управління,

вони акцентували увагу, що «керувати – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати робити те, що вважати за потрібне» [20]. Цей принцип уперше визначив у 1912 р. американський інженер, підприємець Г.Емерсон у книзі «Дванадцять принципів продуктивності праці» [21]. А. Файоль зауважив, що кількість принципів управління необмежена, будь-яке правило займає своє місце серед принципів управління, принаймні доти, доки практика підтверджує його ефективність [5].

Ці дослідження набули розвитку у роботах сучасних українських вчених. Вони надають різні точки зору щодо системи принципів в освітньому менеджменті. Так О. І. Мармаза вважає, що основними принципами менеджменту є наступні [22]:

- Сильна внутрішня корпоративна культура;
- Цілісний погляд на людину;
- Глибоке переконання у сучасних етичних цінностях;
- Особисті стимули в роботі;
- Заохочення різних поглядів та консенсус;
- Єдиний статус усіх працівників;
- Постійна підготовка та перепідготовка персоналу;
- Політика повної зайнятості;
- Орієнтація на якість;
- Колегіальне прийняття рішень;
- Максимальне делегування повноважень;
- Заохочення горизонтальних зв'язків

Наступну систему принципів запропонував Ю.А. Конаржевський, яка представлена в табл. 1.1

Таблиця 1.1- Принципи управління в освітній організації та їх змістове наповнення

Принцип	Змістове наповнення принципу
---------	------------------------------

1	2
Поваги та довіри до людини	– повага особистої гідності; – визнання за людиною її прав; – повага людини в собі особистості; – створення атмосфери взаємоповаги та довіри.
Цілісного погляду на людину	Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами.
Співробітництва	Він передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку.
Соціальної справедливості	Він передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результати її праці, внесок в життя колективу.
Індивідуального підходу	Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів.
Збагачення роботи	Полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку, навчання.
Мотивування та стимулювання	Має моральний, психологічний та матеріальний характер.
Консенсусу	Створює умови для формування різних думок, поглядів, їхнього узгодження.
Колегіальності	Прийняття колективних рішень із стратегічних та найбільш важливих проблем; Повагу думок більшості та меншості; – включення педагогів у співуправління.
Оновлення	Забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових ідей та технологій.

Джерело: побудовано на основі [23]

За версією В.І. Маслова базовими принципами освітнього менеджменту є наступні, представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Принципи управління в освітніх установах та їх змістове наповнення

Принцип	Змістове наповнення принципу
1	2
1. Принцип соціальної детермінації.	Цей принцип вимагає від керівників чіткого розуміння соціальних завдань та суспільної ідеології освіти.
2. Принцип гуманізації.	Діяльність керівника передбачає повагу до кожної учасника процесу.
3. Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти.	Він передбачає наявність у керівника ґрунтовних теоретичних знань в галузі менеджменту.
4. Принцип інформаційної достатності в менеджменті.	Достатність, повнота та доступність інформації має вирішальне значення на всіх етапах управлінського циклу.
5. Принцип аналітичного прогнозування в управлінні.	Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі.
6. Принцип оперативного регулювання.	Тісно пов'язаний із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію.
7. Принцип зворотного зв'язку.	Він має достатній вплив на інформаційне забезпечення управління та спрямований на реалізацію організаційно-регуляторної та контрольної-коригуючої функцій.
8. Принцип наступності і перспективності.	Цей принцип передбачає аналіз минулого досвіду, сьогодення та оцінки свої можливості для розробки стратегії розвитку освітнього закладу.
9. Принцип демократії та централізму (тривалий час трактувався виключно з політизованих позицій, був спрощений і перекручений).	Цей принцип повинен забезпечувати ефективну управлінську діяльність менеджера, яка ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними.
10. Принцип стимулювання і згуртування кадрів.	Це постійна орієнтація на інновації, розвиток співробітників, використання сучасних методів в управлінні та наукових досягнень.

11. Принцип правової пріоритетності і законності.	Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусять відповідати існуючим правовим нормам, мати певне юридичне пророблення, а в окремих випадках — і юридичну експертизу.
12. Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності.	Відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування.

Джерело: побудовано на основі [24]

Опираючись на аналіз різних концепцій вчених до визначення основних принципів менеджменту, була сформована авторська система принципів освітнього менеджменту, яка, на погляд автора, забезпечує ефективне функціонування і розвиток установ освіти та акцентує увагу на том, що освітній менеджмент має враховувати як загальні управлінські принципи, так і специфічні для освітньої сфери. Були визначені узагальнені принципи освітнього менеджменту, а конкретно:

- 1) Гуманізм, як основа освітнього процесу з акцентом на повазі до особистості та її розвитку.
- 2) Демократизм, що забезпечує участь усіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень, сприяючи відкритості та прозорості управління.
- 3) Системний підхід, якій гарантує цілісне бачення системи управління закладом освіти.
- 4) Етичність, як гарантія дотримання моральних норм та стандартів.
- 5) Гнучкість та адаптивність.
- 6) Клієнтоорієнтованість.
- 7) Принципи сталого розвитку.
- 8) Партисипативне управління.

Принципи управління чітко визначають, які види управління будуть застосовуватись у закладі освіти. На основі цих принципів формується

організаційна культура, визначаються пріоритети та конкретні методи і види управління. На основні принципів менеджменту систему управління закладами освіти можна класифікувати за кількома критеріями, які відображають особливості управлінських процесів, рівень централізації, стиль керівництва та характер взаємодії між усіма учасниками.

В науковій літературі з менеджменту освіти розглядаються різні підходи до класифікації систем управління закладами освіти. Зокрема, деякі автори, а саме Фредерік Вінслоу Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер, Дуглас МакГрегор, О. Є. Кузьмін, Ф. І. Хміль, Г. В. Осовська, В.Т. Шатун пропонують систематизувати управління за такими критеріями, як

- Рівень централізації: централізоване та децентралізоване управління.
- Характер впливу: зовнішнє та внутрішнє управління.
- Стиль керівництва: автократичне та демократичне управління.

Розглянемо більш детально класифікацію управління за рівнем централізації. Централізованому управлінні передбачає, що всі повноваження та обов'язки адміністрації зосереджені в одних руках. Більшість рішень ухвалюються виключно на верхньому рівні, а потім передаються на нижні рівні для виконання. Навпаки децентралізоване управління означає широке делегування повноважень на всіх рівнях управління. Схема централізованого та децентралізованого управління закладами освіти, представлена на рис. 1.1.

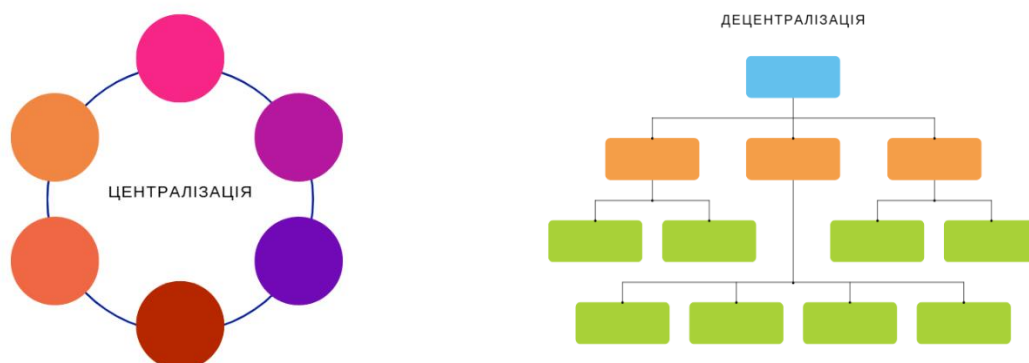


Рисунок 1.1. Схема централізованого та децентралізованого управління освіти

Джерело: побудовано на основі [25]

Зовнішнє та внутрішнє управління закладами освіти передбачає взаємодію з різними елементами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливають на його функціонування та розвиток. Так Є.М. Хриков звертає увагу, що ефективне управління освітнім закладом вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. [26].

Процеси що діють безпосередньо всередині закладу освіти та організаційні структури компанії відносяться до внутрішнього управління. Внутрішнє управління дозволяє оптимізувати внутрішні ресурси та процеси для досягнення цілей закладу.

Зовнішнє управління стосується питань взаємодії освітнього закладу із зовнішнім середовищем, включаючи органи державної влади, місцеве самоврядування, громадські організації, батьківську спільноту та інші зацікавлені сторони. «Будь-якій навчальний заклад відчуває на собі вплив соціального клімату в суспільстві, економічних, політичних, правових, екологічних, ...культурних...факторів» [27]. Зовнішнє управління забезпечує інтеграцію закладу в глобальне соціальне середовище та його відповідність зовнішнім стандартам і очікуванням.

Далі розглянемо стилі управління - автократичний, демократичний. Автократичний стиль управління передбачає централізацією влади в руках керівника, який одноосібно приймає рішення та самостійно регламентує діяльність підлеглих. Ініціатива співробітників, як правило, обмежена.

Для демократичного стилю управління характерні колегіальність у прийнятті рішень, активна участь співробітників у процесах управління. Персонал має високу ступень залученості до висування, розробки і впровадження нових пропозицій.

Кожний освітній заклад обирає свій стиль управління, враховуючи специфіку організації роботи та стратегічні цілі організації. Стилi управління в освітньому менеджменті постійно розглядають в своїх роботах науковці (Г. С. Сухобська, В. Г. Кремен, Ю. І. Машбиць та ін). На їх думку управління в закладах освіти рідко обмежується одним стилем. Зазвичай керівники

застосовують змішані підходи залежно від ситуації, потреб бізнесу, команди та цілей. Але завжди існує один домінуючий стиль, який визначає загальний характер управлінської діяльності.

В сучасному світі ключову роль в управлінні освітніми закладами відіграє принцип інноваційності, якій стає ваговою базою для всіх процесів в організації. Як писав Пітер Друкер – «єдина стала річ — це зміни». Цей вислів підкреслює необхідність постійної адаптації та впровадження інновацій в управлінні, зокрема в освітньому середовищі [4]. Філіп Котлер у своїй книзі «Маркетинг 4.0: Від традиційного до цифрового» підкреслює важливість адаптації до змін у сучасному маркетинговому середовищі. Він зазначає, що компанії повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни [28-29].

Аналіз основних принципів менеджменту свідчить про їхню ключову фундаментальну роль для створення оптимальної моделі управління освітніми закладами. Водночас сучасні виклики обумовлюють необхідність впровадження інновацій, які забезпечують адаптацію освітніх організацій до динамічних змін суспільства. У подальшому дослідженні зосередимося на концепції інновацій в управлінні закладами освіти та їхній вплив на розвиток навчального процесу.

1.2. Поняття інновацій в управлінні освітніми організаціями

Інновації є важливим інструментом прогресу суспільства. Виклики сучасності стимулюють компанії шукати ефективні методи управління, проваджувати сучасні технології для досягнення цілей та фінансового зростання. Питання інновацій у тому числі в управлінні освітніми організаціями активно вивчаються як зарубіжними, так і українськими вченими. Йозеф Шумпетер (1934) дав загальне визначення інновації. «Інновація — це впровадження нових комбінацій факторів виробництва, які включають створення нових продуктів, освоєння нових ринків, застосування нових методів виробництва, отримання нових джерел постачання та реорганізацію управління» [30]. На думку Йозефа Шумпетера, інновації є рушійною силою економічного та соціального прогресу.

У цій роботі він аналізує роль підприємців та інновацій у процесі економічного розвитку, підкреслюючи, що саме інновації сприяють динамічним змінам у економіці [31]. Його теорії стали базисом для сучасних концепцій управлінських інновацій. Також П. Друкер звертав увагу, що інновація – це специфічний інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого зміни перетворюються на можливість для бізнесу або суспільної служби [32].

Українські науковці Т.І.Шамова, О.В.Козир, О.І.Мармаза, Л.І.Даниленко, Г.А.Балл та ін. також досліджували інноваційні підходи в управлінні освітніми закладами і аналізували вплив інновацій на конкурентоспроможність та розвиток освітніх закладів в Україні. Вони підкреслювали важливість трансформації менеджменту, зосереджуючи увагу на впровадженні цифрових технологій в управління та навчальний процес [22, 33]. Г.А.Балл писав, що «освітня інновація — це процес створення, впровадження та поширення нововведень, які забезпечують якісні зміни в системі освіти» [33].

Необхідно звернути увагу, що розвиток наукової і інноваційної діяльності в освітніх організаціях залежить від зовнішніх факторів, таких як освітня політика в Україні. Важливим етапом у розвитку інноваційної економіки, зокрема в сфері освіти стало прийняття Закону України «Про інноваційну діяльність». Закон визначив основні концепції державної підтримки інноваційної діяльності та став потужною правовою базою для розробки та впровадження інновацій в сучасний бізнес. «Інновації – це новостворені (застосовані) та/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру [1]. Розглянемо більш детально основні напрямки прояву впливу закону на управління освітніми закладами:

- 1) Створення сприятливого правового середовища для інновацій. Закон визначив основні принципи та пріоритети інноваційної діяльності.
- 2) Інтеграція цифрових технологій.
- 3) Зміна управлінських моделей. Закон сприяв переходу від традиційних автократичних структур управління до більш демократичних і гнучких.

- 4) Використання інноваційних методик викладання.
- 5) Впровадження інноваційних методик управління персоналом.
- 6) Розвиток партнерства.
- 7) Оцінювання ефективності інновацій.

Інновації часто народжуються в умовах криз або змін, коли традиційні підходи вже стають неефективними. Наприклад, пандемія COVID-19 стала каталізатором впровадження дистанційного навчання, яке тепер є невід'ємною частиною сучасної освіти. Тому може визначити основні причини виникнення інновацій в освітньому управлінні:

- 1) Зовнішні виклики. Зміни в соціально-економічному середовищі, глобалізація, технологічні інновації та діджиталізація стимулюють освітні заклади до адаптації.
- 2) Внутрішні потреби.
- 3) Дослідницька діяльність.
- 4) Розвиток партнерства

Впровадження інновацій вимагає сучасних підходів до управління, що враховують виклики зовнішнього середовища, нові умови роботи та відкриті можливості. Розглянемо різний досвід впровадження інновацій в освітніх закладах світу, зокрема і в Україні.

Одним із найбільш відомих прикладів інновацій є фінська система освіти, яку вивчали такі дослідники, як Пасі Салберг (Pasi Sahlberg). У своїй праці «Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?» він описує модель, яка поєднує автономію шкіл, високий рівень підготовки вчителів та систему орієнтації на учня. Салберг зазначав, що «фінська система освіти демонструє, що можливо досягти високої якості навчання без надмірної стандартизації та тестування, зосереджуючись на професіоналізмі вчителів та рівності можливостей для всіх учнів» [34].

У Сполучених Штатах увагу привертає система Charter Schools, яку досліджували Джон Чабб (John Chubb) та Террі Мо (Terry Moe). У книзі «Politics, Markets, and America's Schools» автори доводять, що інновації в управлінні, такі

як децентралізація влади та впровадження ринкових механізмів, сприяють підвищенню ефективності освітніх послуг [35].

Інший приклад впровадження інноваційних підходів це - Сінгапур, де освітня система сфокусована на розвитку критичного мислення та інноваційного підходу до навчання.

Дослідник Енді Хергрейвс (Andy Hargreaves) у праці «The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change» аналізує підходи до реформ у різних країнах. В своїх роботах він порівнює централізовані системи управління (Великобританія) з більш автономними моделями (Канада та Фінляндія) та зазначає, що гнучкість і локальна відповідальність сприяють ефективнішому впровадженню інновацій [36].

Дослідження світового досвіду та його локальне використання потребує свідомого підходу до врахування соціальних, економічних та культурних особливостей кожної країни. Майкл Фуллан зазначав (Michael Fullan) у своїй книзі «Leading in a Culture of Change», що успіх інновацій залежить від здатності керівників адаптувати чужі практики до локальних умов, зважаючи на можливість опору змінам [37].

На мою думку для України може бути перспективним запозичення фінської моделі автономного управління, проте із збереженням національної специфіки, наприклад, у поєднанні з підтримкою державних програм. Для модернізації онлайн-освіти в Україні може бути корисним Сінгапурський досвід цифровізації, що стало особливо актуальним у період війни. Прикладом інноваційних рішень в сфері управління освітніми закладами України є програма «Нова українська школа», яка стимулює автономію шкіл у виборі методик навчання та розподілу фінансування. Реформа була започаткована у 2016 році та затверджена у рамках закону “Про освіту” (2017 рік) [2]. НУШ стала важливим інноваційним кроком на шляху модернізації української освіти. Ціль реформи - створити умови для гармонійного розвитку кожної особистості. Інновації, розроблені в її межах, і досі досліджуються та вдосконалюються провідними науковцями та освітніми діячами, такими як Л. Гриневич (колишня міністерка

освіти і науки України, одна з ініціаторок НУШ), О. Онищенко, І. Когут, О. Елькін, О. Бондаренко, І. Коберник. Розглянемо основні нововведення НУШ, які охоплюють такі аспекти, як:

- 1) Новий освітній простір. У рамках реформи було здійснено масштабну модернізацію освітнього середовища.
- 2) Навчання через гру. Для учнів початкової школи широко використовуються ігрові методики, які сприяють зацікавленню дітей у навчанні. Наприклад, була впроваджена програма LEGO «Шість цеглинок».
- 3) Нова роль учителя. Учитель у рамках НУШ трансформується з ретранслятора знань у наставника та фасилітатора.
- 4) Цифровізація освіти. Важливим елементом НУШ стало впровадження цифрових технологій. Серед нововведень були інтерактивні підручники, електронні щоденники, використання онлайн-платформ для дистанційного навчання.
- 5) Інтегровані уроки.

Однак процес впровадження інновацій в управління освітніми закладами завжди характеризується наявністю двох протилежних аспектів. З одного боку очікування покращення процесів, продуктів, методів управління і як результат – новий рівень управління, взаємодії, якості, задоволеності та фінансового стану установи. З іншого боку – супротив, ризики та нові виклики. На прикладі НУШ порівняємо виклики та очікувані результати, представлено в додатку А в табл. А1.

Під впливом технологічного розвитку, зміни потреб та пріоритетів споживачів і посилення конкуренції ринок мовних шкіл суттєво змінюється. Школа англійської мови British Hills активно адаптується до нових реалій, впроваджуючи цифрові рішення, оптимізуючи організаційну структуру та розширюючи навчальні можливості. Розглянемо більш детально інновації, які були впроваджені в школі в 2024 році, виклики, з якими стикалася школа та наступні кроки розвитку, що представлено в додатку А в табл. А2.

Спираючись на дослідження українських науковців (І.В.Турчик, О.В.Гресь, Т.В.Куценко, Ю.О.Бурцева, Т.В.Колган та ін.) та власний аналіз можемо зробити висновки, що впровадження інновацій в управління закладами освіти – це комплексний процес, котрий охоплює всі аспекти управлінської діяльності та впливає на всіх учасників освітнього процесу. Кожний окремий заклад освіти незалежно від форми власності та напрямку в контексті провадження інновацій потрібно розглядати, як частину загального освітнього середовища. Це дасть можливість розуміти та враховувати в управлінні, як загальні зміни впливають на окремий заклад освіти так і навпаки.

1.3. Місце і роль інновацій в сучасному управлінні мовними школами

Важливою частиною загального освітнього середовища є мовні школи (державні та приватні), адже вони забезпечують потребу дорослих і дітей в вивчення іноземних мов, що стає одним з ключових факторів успішної інтеграції особистості у глобальний світ. Тому що мовні школи не лише виконують функції навчання іноземним мовам, але й підтримують культурний обмін та діалог між людьми різних країн та сприяють професійному розвитку. Зазначимо, що школи іноземних мов займають важливе місце в розвитку як освітньому середовища, так і впливають на трансформацію світу в цілому. Як зазначає Г. С. Сухобська «управління в освіті має орієнтуватися на розвиток людського капіталу, оскільки саме він є основою інноваційного розвитку суспільства» [38]. Українські вчені досліджують феномен сучасних шкіл іноземних мов та дають їм визначення. Н. Д. Гальскова розглядає мовну школу як інструмент комунікації та вважає, що «мовна школа — це простір, що забезпечує навчання іноземним мовам із застосуванням новітніх педагогічних методик. Основна функція — розвиток комунікативних навичок та інтеграція мовного навчання в реальні життєві контексти» [39]. За словами С.Ю. Ніколаєнка, «мовна школа – це інституція, яка забезпечує доступ до якісного вивчення мов за рахунок впровадження цифрових технологій та інноваційних інструментів. Цифровізація мовних шкіл дозволяє

покращити доступність навчання та інтеграцію студентів у глобальний освітній простір» [40-41]. Узагальнивши різні думки щодо поняття мовна школа, можемо дати наступне загальне визначення. Мовна школа – це спеціалізований освітній заклад, який забезпечує навчання іноземним мовам, сприяє розвитку комунікативних компетенцій учнів, підтримує міжкультурний обмін та відіграє важливу роль у формуванні сучасного освітнього простору, який є частиною мирового простору. Він працює, підпорядковуючись загальносвітовим законам, але адаптуючи їх до специфіки освітнього бізнесу в рамках управління мовними школами.

Світ, в якому ми живемо, в якому працюють, розвиваються або вмирають бізнеси та компанії, зокрема школи іноземних мов сьогодні, це світ – BANY, ознаками якого є:

- Brittle (крихкий).
- Anxious (тривожний).
- Nonlinear (нелінійний).
- Incomprehensible (незрозумілий).

Концепція світу BANI була запропонована американським антропологом і футуристом Джемейсом Кашо [42]. У світі BANI мовні школи стикаються з новими викликами, що вимагають адаптивності та інноваційних підходів.

Як що зміни – це щось нове (зміни), то реакція на зміни – це розробка та впровадження інновацій. Інновації в мовних школах можемо розподілити по окремим напрямкам діяльності та згрупувати в чотири значних види, що представлено на рис. 1.2. Розподіл інновацій по категоріях дозволяє системно підходити до управління мовною школою. Але необхідно враховувати, що всі інновації тісно пов'язані між собою. З нашої точки зору, розробка, реалізація та застосування будь-якої інновації потребує корегування в рамках управлінських процесів (зміни, пристосування, впровадження нових). Тому, вірогідно, будь-які інновації опосередковано ініціюють зміни і в управлінні мовним закладом.

Кожна управлінська інновація проходить певний шлях з моменту виявлення проблеми до практичного застосування та поширення успішного

досвіду [41]. Путь інновацій в закладі освіти можна зобразити в вигляді дорожньої карти, що представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. - Дорожня карта впровадження управлінських інновацій в закладі освіти

Джерело: побудовано на основі [42]

Ця дорожня карта була створена за аналогією і принципами відомого підходу до управління інноваціями дизайн-мислення (design thinking), якій спрямований на вирішення складних проблем, орієнтований на користувача та фокусується на розумінні потреб клієнтів.

Розглянемо приклади управлінських інновацій, які можуть бути запроваджені в мовних школах. Впровадження гнучких моделей управління Agile-менеджмент та гібридної моделі, які приють адаптивності, швидкості в роботі закладу, мотивують команду до генерації нової ідей та покращують залученість спеціалістів до управління. Автоматизація рутинних процесів в компанії завдяки застосуванню CRM для управління клієнтами, автоматичного складання розкладу та ведення звітності. Впровадження новітніх технологій в управління процеси навчальним процесом за рахунок використання онлайн-платформ, та гейміфікації навчання. Що значно впливає на підвищення якості освіти, лояльності та зацікавленості клієнтів. Використання штучного інтелекту (AI) для персоналізація навчання через адаптивні програми, що враховують рівень і прогрес студента. Розробка новітніх підходів в інтеграція VR/AR-

технологій для створення віртуального середовища, що імітує реальні ситуації для практики англійської мови. Створення власного мобільного застосунку, що оптимізує організаційну роботу школи в частині розкладу, тестування, навчальних матеріалів тощо. Покращення комунікацій з клієнтами за рахунок впровадження управлінських інновацій в сервіс. Налаштування підтримки для студентів 24/7 за допомогою чат-ботів, онлайн-консультацій та мобільних додатків. Впровадження інновацій в управлінні персоналом шляхом залученості в навчання, підвищення кваліфікації через створення коротких навчальних відео. Створення програм внутрішнього розвитку, впровадження бонус програм за інноваційні ідеї. Аналіз та використання сучасних маркетингових інструментів для покращення управління взаємодії мовної школи з зовнішнім середовищем, завдяки сучасному сайту зі зручною навігацією, онлайн-тестуванням, онлайн записом на пробний урок або консультацію, швидкої формою оплати. Розробка нової воронки продажів з залученням всіх каналів продажу: сайт, Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok. Налаштування автоматичних email-повідомлень та Push-повідомлень тощо.

Розглянемо, як використовують інновацій в роботі сучасні мовні школи на наступних прикладах.

Englishdom – лідер ринку, велика онлайн-школа, яка використовує для оптимізації управління, ефективного залучення клієнтів, контролю та масштабування управлінські інновації:

- Цифрові платформи та LMS (Learning Management Systems). Englishdom має власну онлайн-платформи для організації навчання та управління процесами.
- Персоналізація навчання. Для кожного учня складається персоналізований план навчання, що базується на його індивідуальних потребах та рівні володіння мовою.
- Аналіз даних. Школа використовує системи для аналізу навчальних досягнень учнів, що забезпечує можливість адаптувати програми для кожного студента та отримувати максимальний результат.

Школа British Council активно розробляє та застосовує управлінські інновації в організації навчального процесу. Вона використовує різноманітні онлайн-курси та платформ для дистанційного навчання, зокрема цифрове тестування і сертифікацію. Пропонує широку лінійку продуктів під різні клієнтські запити.

Школа англійської мови Antischool швидко залучає студентів завдяки просуванню інноваційних нетрадиційних підходів до навчання, організовує курси без класичної структури та уроків. Для проведення занять використовує власні онлайн-платформи та телеграм канали та соціальні мережі для створення онлайн-спільноти.

Управлінські інновації в школі англійської мови Green Forest, впроваджуються на постійній основі та спрямовані на автоматизацію всіх бізнес процесів від просування школи до надання якісних освітніх послуг (власна онлайн-платформа, мобільний додаток та власні підручники, CRM система, автоматизоване тестування, зручна оплата тощо.)

Водночас ці заклади освіти стикаються з низкою викликів, зокрема необхідністю підвищення технічної компетентності персоналу, значними фінансовими витратами на впровадження інноваційних технологій, забезпеченням стабільно високої якості освітніх послуг в умовах онлайн-навчання та внесення змін в моделі управління мовними школами.

ВИСНОВКИ ПО ПЕРШОМУ РОЗДІЛУ

Ознайомившись з роботами науковців та проаналізував досвід провідних мовних шкіл щодо впровадження інновацій в управління закладами освіти, вважаємо, що дослідження, розробка та застосування інновацій у системі управління мовними школами важливо для оптимізації їхньої діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку освіти. Таким чином, інновації в управлінні освітніми організаціями стають ключовим інструментом для адаптації до змін та сучасних викликів. Впровадження ІТ, персоналізація

навчання, гейміфікація, розвиток інклюзії не лише сприяють змінам у внутрішніх процесах закладу та покращенню якості навчання, але й безпосередньо впливають на модель управління освітнім закладом. Вони сприяють адаптації традиційних управлінських підходів до вимог сучасності, надають гнучкості в ухваленні рішень і спонукають керівництво до часткової або повної трансформації управлінської структури. Вони мають вплив не тільки на способи організації роботи, але й саму модель управління мовною школою. Тому у наступному розділі буде детально розглянуто різні моделі управління, їхні особливості, переваги та недоліки.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

2.1. Структура управління мовною школою

Організаційна структура – це основа функціонування будь-якої компанії. Вона забезпечує діяльність організації, комунікації між всіма підрозділами, ефективний розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками та окремими відділами. Вона впливає на корпоративну культуру, стиль управління, способи досягнення цілей, злагодженість роботи, мотивацію співробітників, продуктивність та адаптивність до змін.

Питання організаційної структури зокрема в системі освіти досліджували як зарубіжними, так і вітчизняними вчені, такі як Г. Мінцберг, К. Камерон та Р. Куїнн, Д. Коттер, Р. Дафт, Дорошенко М.П., Вороніна В.Л., Євтушенко О. Н., Андріяш В. І., Андрушків Б. М., Гриньова В. М., Долгальова О. О. та ін. Ознайомимось с деякими. Згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга, «організаційна структура – це спосіб розподілу завдань і відповідальності, який визначає, як організація досягає своїх цілей» [43]. Честер Барнар розглядає організаційну структуру, як основу для досягнення організаційної ефективності. За його думкою, «організаційна структура є платформою для координації людських зусиль і ресурсів для досягнення спільних цілей» [45].

Тому обрана структура управління впливає не тільки на ієрархію та розподіл зон відповідальності, а також на корпоративну культуру, способи взаємодії лідера (керівника) з командою, рівень залучення персоналу до процесу прийняття рішень та розподілу обов'язків. Б.Басс підкреслював, що «ефективне керівництво базується на здатності адаптувати стиль управління до потреб команди та конкретної ситуації» [46]. Розглянув різні визначення вчених поняття організаційної структури, надамо узагальнене визначення. Організаційна структура компанії - це чітка система управління та основа її діяльності, яка забезпечує координацію між відділами, злагодженість дій всіх співробітників, сприятливу корпоративну культуру та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура управління визначає спосіб, у який розмежовуються функції, відповідальність і ресурси між різними рівнями і підрозділами організації. Сучасні науковці (А. Ф. Павленко, Г. В. Щокін, В. М. Петюх, О. І. Мармаза, В. Т. Шатун) досліджували структури управління організаціями зокрема освітніми та вважають, що у мовних школах можна визначити такі основні типи організаційних структур: лінійну, функціональну, дивізійну, матричну, гібридну, та проектну (тимчасова) [47, 48, 49, 50, 51].

Розглянемо більш детально кожен тип структури управління, їх переваги та недоліки.

Розпочнемо з лінійної структури. Суть цієї моделі полягає в тому, що управління передбачає чітку вертикальну систему підпорядкування, де кожен співробітник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику. Всі рішення приймаються на верхньому рівні управління і передаються донизу по ієрархії. Лінійна структура управління, представлено на рис. 2.1.

Розглянемо основні переваги та недоліки лінійної структури управління. До переваг цієї моделі можна віднести:

- Простоту управління завдяки чіткому розподілу повноважень.
- Високу відповідальність керівників за прийняті рішення.
- Чіткі межі відповідальності та контролю.

- Зрозумілість комунікацій між рівнями управління.

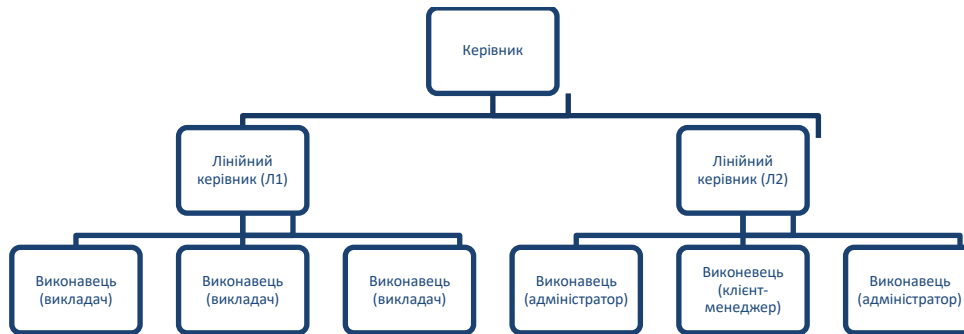


Рисунок 2.1. - Лінійна структура управління

Джерело: побудовано на основі [47, 48, 49, 50, 51]

Позначимо недоліки цієї моделі управління:

- Ригідність (жорсткість) структури, що ускладнює адаптацію до змін.
- Повільність у прийнятті рішень через централізацію.
- Низький рівень ініціативи серед працівників через централізований контроль.
- Високі вимоги до компетенції керівника у зв'язку з тим, що він має бути професіоналом у різних галузях.
- Значний рівень навантаження на менеджера.

Ця управлінська модель є доцільною для невеликих мовних шкіл з однією локацією, де директор відповідає за всі аспекти управління, а викладачі, адміністратори, менеджери з продажу та допоміжний персонал виконують конкретні функціональні завдання.

Один із найстаріших та найпоширеніших підходів до організації роботи є функціональна структура. Функціональна організаційна структура представлена на рис. 2.2.

Генрі Мінцберг у своїй роботі «The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research» відмічав, що «функціональна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, дозволяючи оптимізувати роботу кожного підрозділу». [43]. Ця організаційна структура передбачає, що кожен відділ

(навчально-методичний, адміністративний, маркетинговий, відділ продажів, відділ по роботі з клієнтами та ін.) виконує свої конкретні завдання.



Рисунок 2.2. - Функціональна організаційна структура

Джерело: побудовано на основі [47, 48, 49, 50, 51]

Керівники відділів повністю відповідають за свій напрямок.

Функціональна структура має свої сильні сторони та ефективно може бути застосована для малих та середніх шкіл:

- Ця структура передбачає чіткий розподіл обов'язків і відповідальності, завдяки розподілу на відділи.
- Висока спеціалізація персоналу завдяки тому, що працівники кожного відділу зосереджені на вузькопрофільних напрямках.
- Ефективне використання ресурсів.
- Прозорість у прийнятті рішень і чітка відповідальність в рамках свого функціоналу.
- Стабільність процесів.

Однак, як вважає Мінцберг, «така структура має обмежену здатність швидко реагувати на зміни ринку», що може бути критичним для освітньої галузі, особливо в умовах зростання попиту на онлайн-освіти. [88]. Тому доречно розглянути слабкі місця цієї управлінської структури такі як:

- Складність комунікацій між окремими відділами.
- Відсутність гнучкості в прийнятті рішень та повільність в провадженні змін.
- Можливість виникнення конфліктів між відділами.
- Перевантаження керівників.

Наступну розглянемо дивізійну структуру. Ця модель управління спирається на розподіл організації на окремі підрозділи (дивізії), кожен із яких може відповідати за конкретний напрямок, регіон, продукт або клієнтський сегмент. В кожному дивізіоні є своя автономна управлінська команда. Дивізійна структура організації представлено на рис. 2.3.

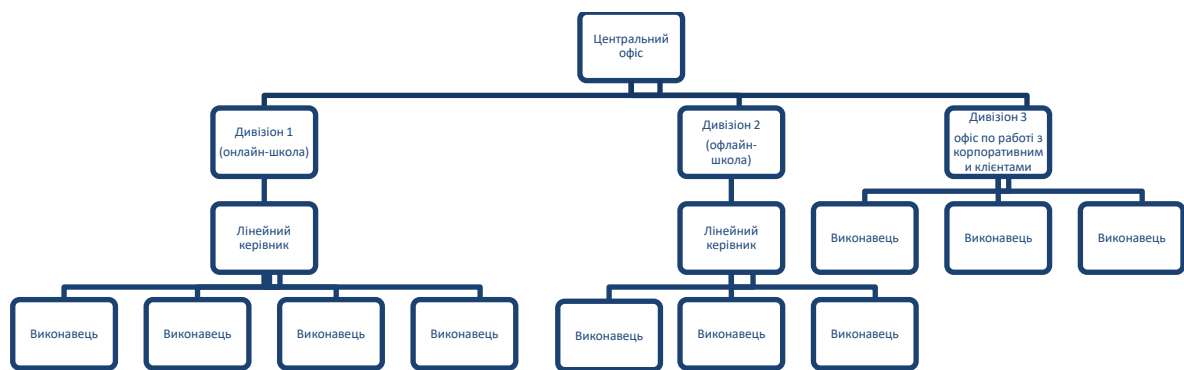


Рисунок 2.3. - Дивізійна структура організації

Джерело: побудовано на основі [47, 48, 49, 50, 51]

Це достатньо функціональна модель управління, де керівник (директор/генеральний менеджер) відповідає за стратегію, а керівники підрозділів за операційне управління.

До переваг цієї моделі належать наступні:

- Гнучкість у прийнятті рішень на рівні дивізіонів.
- Можливість оперативне реагувати на зміни.
- Зменшення навантаження на центральний офіс за рахунок делегування повноважень.

Але ця модель має і слабкі місця, тому зосередимося на них:

- Збільшення витрат.
- Складність координації між дивізіонами.

- Ризик конкуренції між різними одиницями організації.
- Нерівномірний розвиток. Успішні підрозділи можуть розвиватися швидше за інші та створювати дисбаланс.

Розглянемо матричну структуру, яка є досить складною організаційною моделлю управління. Ця модель побудована у форматі двійного та мультіпідпорядкування. Матрична організаційна структура, представлено на рис 2.4.



Рисунок 2.4. - Матрична організаційна структура

Джерело: побудовано на основі [47, 48, 49, 50, 51]

Поєднання функціонального та проектного підходів, забезпечує гнучкість у розподілі ресурсів та продуктивне управління складними проектами. Річард Дафт підкреслював, що «цей підхід поєднує вертикальні функціональні відділи та горизонтальні проектні команди, створюючи подвійний зв'язок між працівниками та керівництвом» [52]. Сучасні науковці представляють різні точки зору щодо цієї моделі управління, але звертають увагу на її інноваційність та відповідність сучасності. Так Гриньова В. М. у своїй роботі «Інноваційні методи управління організаціями в умовах динамічних змін» (2017) наголошує на необхідності впровадження інноваційних підходів до організаційної структури, зокрема проектних та матричних моделей [53]. Розглянемо основні переваги матричної структури управління:

- Гнучкість у розподілі ресурсів.

- Поліпшена взаємодія між спеціалістами із різних відділів.
- Гнучкість у роботі над проектами.
- Підвищена адаптивність.
- Посилення командного духу.

Визначення недоліків матричної структури управління сприяє зменшенню ризиків при її застосуванні в компанії, а саме:

- Невизначеність авторитету курівника.
- Конкуренція за ресурси між різними проектними командами.
- Ускладнена комунікація.

Ще однією з сучасних форм управління є проектна організаційна структура. Структура проектного типу – це може бути як тимчасова модель управління, що створюється для вирішення якогось конкретного завдання, або як постійний проектний тип управління в середині дивізійної чи функціональної організаційної структури. Визначення поняття проектною структури та значенні в управлінні залишається предметом численних наукових дискусій. Так, Мередіт і Мантель дають наступне трактування: «проектне управління – це процес планування, організації, контролю та управління ресурсами з метою досягнення конкретної мети або завдання в межах встановлених обмежень щодо часу, бюджету та якості» [54]. За Гарольдом Керцнером «проектне управління – це використання знань, інструментів, методів і технік для забезпечення успішного виконання проектів, орієнтованих на стратегічні цілі організації» [55]. О. М. Сумець визначає проектно-орієнтоване управління як підхід, що спрямований на ефективну реалізацію проектів через інтеграцію процесів планування, організації, мотивації та контролю, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації [57].

Можемо надати узагальнене визначення проектного управління на базі аналізу праць науковців, а саме, проектна модель управління – це організаційна структура, яка використовується для досягнення конкретних цілей проекту та може бути як тимчасовою (створюється виключно для окремого проекту), так і

постійною (в такому випадку вона інтегрується в інші організаційні моделі та надає гнучкості та ефективності в управлінні в рамках діяльності організації).

Розглянемо переваги, характерні для цієї структури управління:

- Гнучкість та динамічне адаптування до змін.
- Чіткій фокус на результат.
- Високій рівень комунікацій всередині проєктної команди.
- Раціональне використання ресурсів під конкретні задачі.

Але використання цієї структури має певні слабкі місця, а саме:

- Можливість виникнення конфліктів.
- Ризик перевантаження персоналу.
- Високі витрати на координацію, що потребує використання додаткових ресурсів та резервів.
- Залежність від рівня кваліфікації керівника проєкту.

Розуміння переваг та недоліків цього підходу, врахування досліджень науковців та досвід конкретної організації дозволяє керівникам закладів обирати проєктну модель управління, як гнучку та інноваційну в застосування. В сучасному світі все більшої поширеності набуває гібридні структури управління компаніями зокрема і серед мовних шкіл.

Розглянемо гібридні структуру управління, як інноваційну, що набуває популярність останнім часом, дослідимо її суть, проаналізуємо думки відомих науковців щодо до цієї структури та надамо визначення. Так Генрі Мінцберг у роботі наголошував, що «гібридні структури об'єднують механістичні та органічні елементи, що сприяє балансу між стабільністю та гнучкістю» [43]. А Річард Дафт розглядав гібридну структуру як інструмент для вирішення складних завдань, що потребують міжфункціональної взаємодії [52]. Дослідження різних думок науковців, дозволяє зробити загальний висновок, що гібридна модель управління – це вид управлінської архітектури, який інтегрує кілька різних підходів до управління (наприклад, лінійний і проєктний) для досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей. Основою гібридних

організаційних структур є об'єднання елементів традиційних (ієрархічних) моделей управління з гнучкими (адаптивними), що підвищує пластичність компаній до зовнішніх та внутрішніх викликів. Переваги гібридної структури управління полягають у її здатності поєднувати такі складові:

- гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища,
- ефективний розподіл ресурсів,
- стимулює швидку реалізацію інновацій завдяки роботі в проектних командах,
- забезпечує стабільність базових (системних) процесів компанії та гнучкість та швидкість вирішення оперативних задач.

Під час аналізу та прийняття рішення про вибір організаційної структури необхідно враховувати її недоліки, щоб оцінити ризики та змодельовати виникнення можливих проблем у діяльності організації. А саме:

- Можлива складність управління.
- Ризик конфліктних ситуацій між командами.
- Значні витрати на впровадження

Кожна з описаних організаційних структур має свої переваги та слабкі сторони. Всі організаційні структури передбачають наявність чітких рівнів управління, які забезпечують ефективність координації діяльності, розподіл обов'язків і повноважень між різними підрозділами та посадовими особами. Встановлення рівнів управління є ключовим для забезпечення стабільності, контролю та зворотного зв'язку в організаційних системах.

Дослідимо рівні управління мовними школами, цілі і інструменти кожного рівня та можливі ризики. Сучасні українські науковці (Бабенко Л.М., Грішнова О.А., Савченко О.Я., Гончаренко С.У., Ковальчук О.М., Бойко М.В.), зазвичай виділяють три основні рівні управління організацією, зокрема школою іноземних мов: стратегічний, тактичний та операційний. Кожен із цих рівнів має власні завдання, функції, відповідальність та інструменти.

Грішнова О.А. зазначає, що «стратегічний рівень визначає траєкторію розвитку навчального закладу та його адаптацію до динамічного середовища» [58]. Ковальчук О.М. підкреслює важливість інтеграції цифрових інструментів в управління операційним рівнем [60]. Бабенко Л.М. наголошує, що «стратегічний рівень в освітніх організаціях повинен забезпечувати гармонійне поєднання комерційних інтересів і освітніх цілей» [61]. В свою чергу, Савченко О.Я. описує тактичний рівень як ключовий для забезпечення якості послуг у навчальному процесі [59]. Ці праці можуть бути основою для дослідження рівнів управління мовними школами та практичного застосування в діяльності школи англійської мови British Hills. Тому більш детально розглянемо різні рівні управління.

Стратегічне управління – це найвищий рівень. Цей рівень управління відповідає за загальний стратегічний розвиток школи, визначення місії, бачення, довгострокові цілі, формує стратегії, спрямовані на розвиток, забезпечення конкурентоспроможності, впровадження інновацій і підвищення якості послуг. Тактичний рівень управління зосереджується на реалізації середньострокових планів, розроблених на стратегічному рівні. Операційний рівень управління – це щоденне управління навчальним процесом та наданням послуг студентам, комунікації з учнями та батьками, адміністрування всіх процесів школи, забезпечення технічної підтримки тощо. Цілі та інструменти рівнів управління мовною школою, представлено в додатку Б в табл. Б1.

Ефективне управління мовною школою вимагає налагодженої взаємодії між рівнями. Згідно з теорією контингентного підходу Фреда Фідлера, «немає єдиної універсальної моделі управління – ефективність залежить від відповідності структури, стилю керівництва та умов, у яких функціонує організація» [62].

Отже, стиль управління та організаційна структура є визначальними елементами, які забезпечують стабільність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток мовної школи. Далі розглянемо практичне застосування окремих інструментів кожного рівня на прикладі діяльності школи англійської мови British Hills.

SWOT-аналіз є одним із найефективніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації. British Hills використовує SWOT-аналіз як потужний інструмент для визначення напрямів розвитку мовної школи і досягнення її стратегічних цілей. Це дозволяє розробити стратегічний план, визначити пріоритети, підготуватися до ризиків, знайти нові ніші та шляхи розвитку. SWOT-аналіз онлайн-школи, представлено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5. - SWOT-аналіз онлайн-школи англійської мови British Hills

Джерело: побудовано автором

Школа British Hills інтегрує SWOT-аналіз у свою управлінську практику, а саме, моніторинг середовища – регулярно проводить аналіз для виявлення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ще одним потужним інструментом стратегічного рівня є Бостонська матриця (BCG Matrix, Boston Consulting Group Matrix), яка використовується для розроблення та аналізу бізнес-портфеля школи, класифікації продуктів та послуг залежно від їх ринкової частки та темпів зростання галузі. Розглянемо основні складові матриці, а саме

- 1) «Зірки» (Stars) – продукти з високою ринковою часткою у швидкозростаючих галузях, які вимагають значних інвестицій для підтримання розвитку.

- 2) «Дійні корови» (Cash Cows) - продукти з великою ринковою часткою в стабільній галузі. Ці продукти вважаються основним джерелом стабільного прибутку і не потребують значних інвестицій.
- 3) «Знаки питання» (Question Marks) - продукти з низькою ринковою часткою у швидкозростаючій галузі. Вони мають потенціал для розвитку, але вимагають додаткових ресурсів для реалізації цього потенціалу.
- 4) «Собаки» (Dogs) - продукти з низькою ринковою часткою у галузях із повільним зростанням.

На основні практичних даних зробимо матрицю школи British Hills, що представлена на рис. 2.6.

На основі аналізу матриці школа British Hills приймає рішення які бізнес-напрямки приносять основний дохід та є стратегічно важливими, які продукти потребують інвестицій для їх подальшого розвитку, а які слід скоротити або зовсім від них поступово відмовитися. За допомогою матриці інтерпретуємо результати на практиці та приймаємо рішення. Можна дійти до висновку, що застосування Бостонської матриці сприяє обґрунтованості рішень щодо управління ресурсами, орієнтуючись на дані про ринок та доцільність продуктів/послуг.

		Найменування		Об'єм продажів		Найменування		Об'єм продажів		
Темп зростання	Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ		ВИСНОВКИ:				
		Бренд 2/дорослі_		240			ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
	РАЗОМ		240	РАЗОМ		№2 Низька частка групи в портфелі. Необхідно збільшувати кількість новинок і розробок. Існуючий бренд 2 розвивати за схемою: створення конкурентних переваг - розробка рекламної стратегії. Мета: збільшити кількість клієнтів на 30%				
	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ		СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ			
Низький (менше 10%)	Бренд 1/бізнес		180	Бренд 5/діти_гр		984	№1 Спочатку треба чітко визначити цільову аудиторію та позиціонування. Ємність ринку зростає, тому необхідно утримати цей продукт в портфелі та визначити стратегію розвитку. Можна розробити стратегію розвитку та спробувати зробити з товару "дійну корову", тоді необхідні програми з репозиціонування або поліпшення продукту		№5 Акцент в роботі на якість, сучасність, доступність та необхідність. Потребує покращення інтерактивності. Мета: збільшення обсягів на 30%.	
	Бренд 4/дор_інд		1 360	Бренд 3/діти_інд		916	№4 - забезпечує вагому частку продажів. Він стабільний протягом року та не потребує значних інвестицій. Підтримувати та збільшити об'єм продажів на 40%. №3 потребує репозиціонування. Мета - збільшення кількості клієнтів на 50%.			
	РАЗОМ		180	РАЗОМ		3 260				
		Низька (менше 1)		Висока (більше 1)		Баланс портфеля: задовільний. Необхідно освоювати нові перспективні напрями і зміцнювати становище новинок - важких дітей на ринку.				
		Відносна частка ринку								

Рисунок 2.6. - Матриця школи British Hills

Джерело: побудовано автором

Проаналізуємо ще один з дієвих інструментів стратегічного рівня – Pestel-аналіз. Цей інструмент дозволяє зрозуміти зовнішнє середовище, в якому працює

бізнес, оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Школа англійської мови British Hills використовує його для діагностики зовнішніх факторів, що впливають на бізнес для вдосконалення стратегії, що представлено на рис. 2.7.

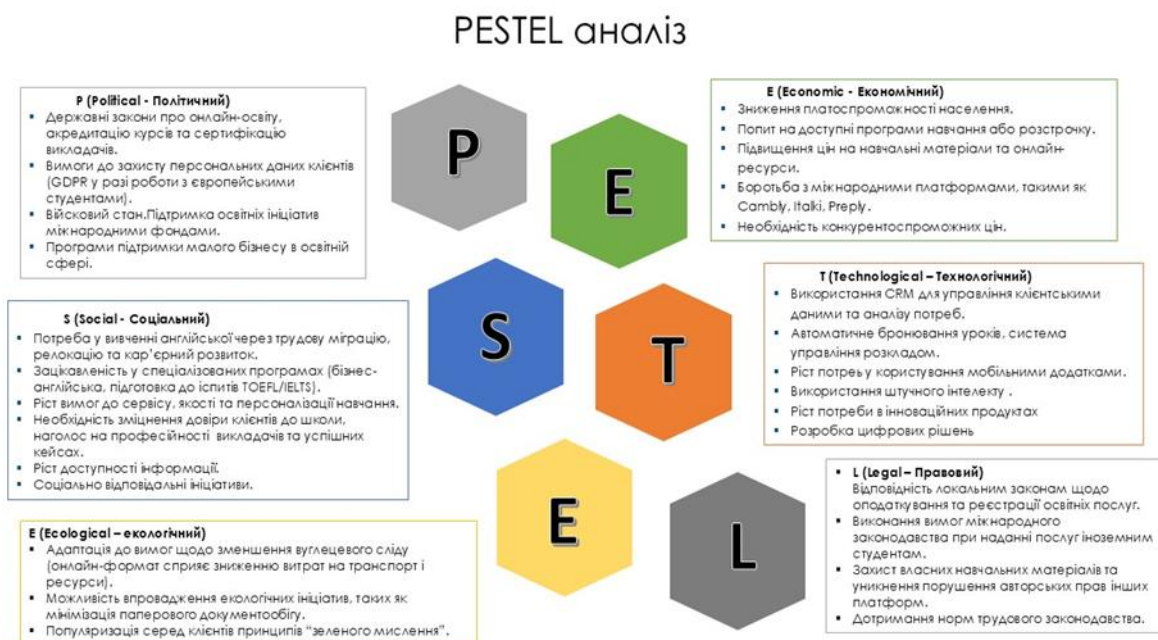


Рисунок 2.7. - Pestel-аналіз школи англійської мови British Hills

Джерело: побудовано автором

Pestel-аналіз приєє експертизі економічних, соціальних, політичних та інших чинників, які можуть вплинути на попит вивчення англійської мови, надає підґрунтя виявити шляхи адаптації до зовнішніх змін. Він виступає базою для визначення конкурентних переваг, розуміння потреб клієнтів, прогнозування трендів для планування майбутньої діяльності.

Наступної складової ефективності бізнесу є тактичний рівень управління та його інструменти. Тактичний рівень управління мовною школою передбачає розробку і впровадження рішень, які забезпечують ефективну реалізацію глобальної стратегії закладу. До такого рівня завдань відносяться розробка нових навчальних програм, стандартизація методик викладання, розробка ефективної системи мотивації викладачів, автоматизація комунікацій між співробітниками, оптимізація рекламних кампаній, розробка тактичного бюджету школи та ін.

Розглянемо CRM-системи, як один із дієвих інструментів тактичного рівня управління та важливим технічним рішенням для ефективного управління комунікаціями з клієнтами. На важливість продуктивної роботи з клієнтами для розвитку бізнесу неодноразово підкреслюють сучасні дослідники (Smith, A., & Taylor, R., Johnson, M., Anderson, L., & Chen, K., Khan, Z., & Rivera, L., Філіп Котлер, Генрі Форд, Джефф Безос, Васильченко О. М., Соловійов В. В., Кравченко О. О. та ін.). «Задоволені клієнти – найкраща реклама», зазначав Філіп Котлер [63]. Наприклад, Васильченко О. М. фокусує увагу на тому, що «ефективна взаємодія з клієнтами дозволяє забезпечити довгострокову лояльність, що є ключовим фактором для збереження конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах» [64]. Управління взаємодією з клієнтами в сучасному середовищі набуває значення для кожної організації. Важливим становиться повнота інформації про клієнта, його вподобання, цінності, швидкість взаємодії з клієнтами, якість, екологічність, зручність та ін. Для виконання цих завдань є інноваційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами - CRM (Customer Relationship Management).

Розглянемо CRM, які можуть використовувати мовні школи, проаналізуємо їх можливості, сильні та слабкі сторони. Дана інформація представлена в додатку Б в таблиці Б2.

Впровадження CRM системи - це інноваційне рішення для мовних шкіл, яке позитивно впливає на якість комунікацій з клієнтами, швидкість опрацювання звернень, повноту інформації, доступ до аналітики та підвищує персоналізацію в роботі з клієнтами. Це важлива складова управлінських процесів організації та має ваговий вплив на модель управління в цілому.

2.2. Аналіз існуючих моделей управління мовними школами та їх вплив на ефективність бізнесу

У сучасній теорії та практиці менеджменту концепція моделі управління є важливою. Її цілі стосуються організації, планування, координації та контролю

діяльності організації. Це концептуальна структура, яка об'єднує елементи управлінських процесів, методів і механізмів, необхідних для того, щоб організація добре функціонувала в змінних зовнішніх умовах. Якісно обрана модель управління забезпечує ефективну роботу будь-якої установи, зокрема мовної школи. У сучасному світі мовні школи постійно стикаються з проблемами, тому управлінські підходи повинні покращитися. Вибір правильної моделі управління забезпечує конкурентоспроможність, високу якість навчання, задоволення потреб клієнтів і хороший фінансовий результат. Науковці в Україні та за кордоном досліджують поняття «моделі управління», її різновиди та вплив на ефективність бізнесу.

Генрі Мінцберг вважає, що модель управління є «системою структур і механізмів, які організація використовує для координації діяльності, прийняття рішень та розподілу ресурсів». На думку автора, вибір моделі залежить від внутрішніх факторів, таких як розмір організації, її стратегічні цілі, а також зовнішнього середовища [43]. Пітер Друкер у своїй роботі (*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1974) підкреслює, що модель управління – це практичний інструмент для досягнення балансу між результативністю та ефективністю. Вона дозволяє організації спрямовувати свої ресурси та дії на виконання стратегічних завдань, зокрема в сферах, які вимагають високої якості послуг, як-от освіта. Джеймс А.Ф. Стонер дає визначення моделі управління як «зразка організації процесів управління, що спрямований на координацію дій усіх учасників організації, чіткий розподіл обов'язків і контроль за досягненням цілей». Він акцентує увагу на тому, що ефективна модель управління сприяє досягненню організацією своїх цілей у максимально оптимальний спосіб. [90].

Таким чином, модель управління мовною школою можна визначити як концептуальну структуру, яка регламентує діяльність компанії, гарантує взаємодію між її компонентами, створює умови для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечує конкурентоспроможність.

Але будь-яка організація, незалежно від форми власності, розміру чи напрямку діяльності, має певні риси. Ці риси включають вертикальний і

горизонтальний розподіл праці, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети, і систему управління. Вони впливають на створення моделі керівництва. «Керувати — означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси», — сказав А. Файоль, класик менеджменту, у статті «Загальне і промислове управління» 1916 року [90]. Структура організаційної системи представлено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8. - Структура організаційної системи

Джерело: побудовано автором

Обираючи оптимальну модель управління, необхідно врахувати наукові дослідження в цієї галузі, фактори зовнішнього середовища, організаційну структуру мовної школи, її розмір, масштаб діяльності, формат роботи (онлайн/офлайн) та стратегічні цілі.

Деякі основні моделі управління освітою розглядаються в наукових дослідженнях: традиційна ієрархічна модель, франчайзингова модель та інноваційна гнучка модель (Agile-модель). Хочемо звернути увагу на гібридну модель, яка одночасно поєднує елементи різних моделей. Так системність і контроль забезпечуються традиційною ієрархічною моделлю, але вона часто стає занадто жорсткою для оперативного реагування на зовнішні загрози. Франчайзингові мережі дозволяють стандартизувати всі процеси та легко масштабувати бізнес, а гнучкі моделі управління, такі як Agile, сприяють гнучкості та високої адаптивності до змін і впровадженню інновацій.

Дослідимо, як управлінська модель впливає на гнучкість, адаптивність до змін, фінансову стабільність та можливості розвитку на прикладі провідних мовних шкіл українського ринку освітніх послуг та власної школи англійської мови British Hills.

Найпоширенішою моделлю управління серед мовних шкіл є традиційна ієрархія. Ієрархічна модель управління базується на структурі, де керівництво здійснюється зверху вниз, від власника (директора) школи до викладачів, методистів, менеджерів з продажу та адміністративного персоналу. Така модель передбачає чітко визначені ролі, рівні підпорядкування та встановлені правила взаємодії. Анрі Файоль підкреслював, що успішне керівництво залежить від принципу єдності командування: «працівник повинен отримувати вказівки лише від одного керівника, щоб уникнути конфліктів і неузгодженості» [5]. Вивчаючи цю модель управління, можемо виокремити наступні характеристики:

- 1) Чітка структура підпорядкування.
- 2) Визначеність ролей і відповідальності співробітників.
- 3) Легкість у забезпеченні порядку і дисципліни.
- 4) Системність і стабільність процесів.
- 5) Централізований контроль.
- 6) Недостатня гнучкість.
- 7) Ризик бюрократії, що уповільнює прийняття рішень.
- 8) Низька адаптивність до змін.

Ризики низької адаптивності відмічав британський науковець Ральф Стісі, відомий своїми дослідженнями в галузі стратегічного управління та організаційної динаміки [63].

Франчайзинг є відомою моделлю управління бізнесом, яка передбачає передачу прав використання бренду, методів ведення бізнесу, навчальних програм і систем підтримки від франчайзера до франчайзі. Зосередимось на наступних перевагах франчайзінгової моделі, зокрема, щодо мовних шкіл:

- 1) Відомий бренд — це можливість використовувати сильний бренд, який має довіру клієнтів і сприяє залучення нових студентів.

- 2) Готові методика та навчальні матеріали.
- 3) Маркетингова підтримка.
- 4) Навчання персоналу та підтримка.

Розглянемо також слабкі сторони та обмеження франчайзингу для мовних шкіл, а саме:

- 1) Фінансові витрати. Потрібно мати значній вхідний капітал для оплати паушального внеску та роялті.
- 2) Обмеженість в прийнятті стратегічних рішень загальними стандартами.
- 3) Обмеження автономії.
- 4) Недостатня гнучкість. Наявність єдиних стандартів для всіх шкіл сеті не завжди дозволяє якісно враховувати потреби місцевого ринку.

Проаналізувавши франчайзингову модель управління мовними школами, ми розглянемо, наскільки це корисно для нових підприємців, які починають власний бізнес. Вони негайно мають доступ до навчальних програм, перевірених практик і починають працювати під відомим брендом. Відразу перевірені бізнес-рішення, маркетингова підтримка та навчання дозволяють франчайзі швидко розширювати бізнес, мінімізувати ризики та конкурувати на ринку освітніх послуг. Вони моментально мають доступ до перевірених практик, навчальних програм, та починають працювати під відомим брендом. Це дозволить франчайзі швидко масштабувати бізнес, мінімізувати ризики і бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

Сучасний світ невизначеності, постійних змін, креативності та непередбачуваності потребує використання більш гнучких та адаптивних моделей управління. Тому частіше привертає увагу науковців (Сліпчишин Л. В., Baumann, Lars, Оксана Демидович та Аліна Карапетян, Олена Фендьо, О.П. Шапошнікова та В.В. Кірвас та ін.) Agile-модель управління. Вчені не тільки досліджують феномен цієї моделі але і надають рекомендації щодо її практичного застосування. Agile-модель управління виступає ефективним підходом до управління закладом. Проаналізуємо переваги цієї моделі [66, 67].

- Гнучкість та адаптивність управлінських процесів.

- Удосконалення управління навчальним процесом. Особливо важливо для освітніх установ, оскільки Agile сприяє переходу від традиційних жорстких управлінських структур до більш гнучких, самокерованих команд.
- Agile-управління дозволяє інтегрувати принципи зворотного зв'язку, персоналізації навчання та гейміфікації, що робить процес навчання більш ефективним.
- Оптимізація управлінських процесів та ефективне використання ресурсів.
- Впровадження культури безперервного вдосконалення [66].

Розглянемо, як Agile модель може впливати на діяльність сучасних мовних шкіл, де вона може застосовуватися, які можуть бути результати, представлено в додатку Б в таблиці Б3.

Звертаючи увагу на те, що управління мовними школами – це складний процес, у якому задіяні різні спеціалісти, які знаходяться зазвичай на відстані один від одного, Agile, як модель управління можна ефективно інтегрувати, як частину структури управління мовної школи. Такий підхід допомагає підвищити якість послуг, адаптуватися до змін, мати кращу взаємодію з клієнтами та зростати фінансово. Однак успішне впровадження залежить від готовності команди до швидких змін і нового способу роботи.

Розглянувши роботи сучасних науковців щодо моделей управління організаціями, дослідивши різні моделі управління, які можна використовувати в мовних школах, проаналізував власний досвід управління, порівнюємо сильні та слабкі сторони різних моделей, що представлено в додатку Б в табл. Б4.

Зараз звернемо увагу на особливу модель управління, яка є інноваційною та привертає увагу як науковців, так і практиків-підприємців. Це – гібридна модель управління. Ця модель управління була і залишалися об'єктом наукових досліджень. Її можна віднести до нестандартних інноваційних моделей, котрі поєднують у собі різноманітні підходи. Так Гарет вважає, що «сучасні організації повинні бути здатними одночасно використовувати різні форми управління, які можуть здаватися суперечливими, але разом створюють

адаптивну і стійку систему» [67]. В. В. Коваленко стверджує, що «гібридні моделі управління є реакцією на виклики сучасного світу, які вимагають одночасно стабільності й гнучкості у прийнятті рішень» [68].

Зосередимося на використанні гібридної моделі управління на прикладі школи British Hills, яка почала поступово впроваджувати такий формат управління з початку активних військових дій (лютий 2022 року), що представлено на рис 2.9.



Рисунок 2.9. – Гібридна модель управління школи British Hills

Джерело: побудовано автором

Зараз школа використовує гібридну модель управління, яка поєднує класичну ієрархію з роботою в адаптивних командах (Agile-менеджмент). Зосередимося на перевагах цієї моделі управління для школи англійської мови British Hills.

- 1) Традиційний менеджмент забезпечує чітку структуру, стратегічне планування, системність роботи та контроль якості. Інноваційність моделі проявляється в можливості одночасно слідувати стратегії та бути гнучким до тактичних планів залежно від обставин.
- 2) Agile стимулює швидкі ітерації у розробці продуктів, такі як гейміфікація, короткі курси та використання нових технологій (AI, VR). Це дозволяє

мінімізувати витрати та ризики, створюючи та впроваджуючи нові продукти, процедури та системи управління.

- 3) Agile допомагає підтримувати постійний зв'язок зі студентами через ретроспективи, опитування або зустрічі. Це дозволяє адаптувати програми враховуючи зміну запитів клієнтів у режимі реального часу.
- 4) Класичний менеджмент забезпечує чіткий розподіл ресурсів. Agile сприяє залученню методистів, викладачів, менеджерів з продажу до обговорення нових ідей, традиційний підхід служить основою для структурованості роботи.

Ознайомившись з науковими роботами та розглянувши практичний кейс сучасної онлайн-школи англійської мови British Hills, надаємо власне визначення гібридної моделі управління. Гібридна модель – це адаптивна модель управління організацією, яка базуються на інтеграції елементів традиційних (ієрархічних) моделей з гнучкими (адаптивними), що відкриває для організацій можливість швидко реагувати на зовнішні зміни. Ця модель органічно поєднує централізовані і децентралізовані процеси управління та сприяє більшій залученості персоналу в роботі компанії.

З огляду на актуальність впровадження інноваційних підходів в управління мовними школами, доцільно звернути увагу на дослідженні моделей управління провідних шкіл іноземних мов в Україні. Вивчення їхніх характеристик і впливу на розвиток бізнес-процесів дозволить визначити основні показники, що сприяють ефективному функціонуванню навчальних закладів у сучасному конкурентному середовищі, представлено в додатку Б в табл. Б5.

Для школи British Hills гібридна структура управління є інноваційною, оскільки вона стала підґрунтям для виходу за рамки традиційних (жорстких) моделей, сприяла зростанню креативності та ініціативи у співробітників, впровадженню нових технологій, удосконаленню методів роботи та підходів до управління. Обрана модель повинна відповідати місії компанії, її стратегічним цілям, стилю корпоративної культури та системи комунікацій.

Цифрова трансформація в цьому контексті є не лише сучасним трендом, але й основою оптимізації управлінських процесів. Вона підвищує прозорість функціонування організації, полегшує роботу команди та створює нові можливості для клієнтів, автоматизуючи рутинні завдання. Цифрова трансформація як основа покращення управління мовними школами буде центром подальшого аналізу.

2.3. Цифрова трансформація для оптимізації процесу управління

Запровадження цифрових технологій у навчальний процес розпочалося завдяки науковим досягненням кінця ХХ століття. Після 2000 року активно поширилися такі інноваційні освітні інструменти, як системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS), відкриті онлайн-курси (MOOCs), освітні веб-платформи та цифрові бібліотеки. Пандемія Covid-19 стала катализатором переходу освіти та науки до глобального онлайн-формату. Освітнє середовище за короткий час зазнало кардинальних змін і перейшло з традиційного формату на дистанційний або змішаний.

Поняття «цифрова трансформація» вивчається сучасними науковцями і розглядається як невід'ємна частина глобалізованої економіки. Вважається, що саме завдяки цифровим технологіям забезпечується раціональне управління ресурсами та здійснюються структурні трансформації [70]. Тому надамо визначення цифрової трансформації – це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти функціонування організації, яка спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності, вдосконалення взаємодії з клієнтами та створення нових можливостей для розвитку бізнесу [68].

Автор концепції «цифрових аборигенів» Марк Пренскі (Marc Prensky) підкреслював, що «цифрові технології створюють нову еру освіти, де традиційні методи навчання стають доповненням до інтерактивних підходів. У сучасному світі навчання має бути швидким, доступним і персоналізованим» [71].

Розглянемо мовну школу як цифрову екосистему, яка розвивається та активно комуніє з зовнішнім середовищем, і проаналізуємо основні напрями впровадження цифрових технологій, зокрема автоматизацію процесів управління, використання платформ для онлайн-навчання, інструментів цифрового маркетингу та комунікацій з клієнтами для персоналізації освітнього процесу. Ключовими аспектами цифрової трансформації для оптимізації процесу управління є наступні цифрові технології, відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Цифрові технології для оптимізації процесу управління

Напрямок	Цифрові технології
1	2
Автоматизація адміністративних процесів	CRM-системи для управління клієнтами. ERP-системи для обліку фінансів. Системи для автоматичного створення та оновлення розкладу та управління розподілом завантаження викладачів (Schedulicity, MyTime).
Оптимізація процесів викладання	Використання онлайн-платформ для навчання - LMS (Learning Management Systems). Системи управління курсами (наприклад, Moodle, Google Classroom). Інтерактивні матеріали - додатки/програми з гейміфікацією, інтерактивними вправами, відеоуроками та тестами (Wordwall, Quizlet, Kahoot). Віртуальні класи - платформи такі як Zoom, Microsoft Teams для проведення уроків у реальному часі. Штучний інтелект - віртуальні помічники або чат-боти для відпрацювання мовних навичок. Додана (AR) та віртуальна реальність (VR).
Аналітика та моніторинг	Big Data та штучного інтелекту для аналізу. BI (Business Intelligence) інструментів для моніторингу показників.
Маркетинг та залучення клієнтів	CRM для автоматизації роботи з клієнтами. Цифровий маркетинг - Реклама через соцмережі (Instagram, Facebook, TikTok). SEO та контент-маркетинг Автоматизація email-розсилок та push-повідомлень. Налаштування серійних листів для нових клієнтів (Mailchimp, SendPulse).

	Онлайн тестування з отриманням результату
Процеси взаємодії з учнями	Мобільні додатки для доступу до уроків, домашніх завдань, спілкування з викладачами. Чат-боти для швидкої комунікації, відповіді на запитання, запису на заняття. Кабінети учнів - особисті акаунти, де зберігаються записи занять, прогрес і сертифікати.
Розвиток персоналу	HRM-системи управління. Онлайн-курси, відео-інструкції. Тренінги зі взаємодії з цифровими інструментами.
Системи розрахунків	Онлайн оплати за навчання. Онлайн-оплата з розстрочкою.

Джерело: побудовано автором

Процес впровадження цифрових технологій складається з декількох ключових етапів:

- аналіз потреб (проблем),
- визначення цілей шляхом розуміння, які проблеми вирішує трансформація, (зменшення витрат, покращення якості викладання, залучення клієнтів, оптимізація часу тощо),
- вибір технологій і інструментів (,
- навчання команди,
- впровадження,
- поступова інтеграція у діючу систему,
- моніторинг, відстеження ефективності і внесення змін,
- оцінка результатів та масштабування.

На прикладі школи англійської мови British Hills проаналізуємо поточний стан управлінських процесів, сильні та слабкі сторони, розглянемо, які процеси потрібно покращити завдяки впровадженню цифрових технологій, які потрібні ресурси та прогнози по отриманню результатів. Школа British Hills використовує змішаний підхід до управління бізнес процесами, застосовуючи як ручне, так і автоматизоване управління. Розглянемо детально кожний напрямок. Управління

клієнтами та комунікація здійснюються вручну клієнт-менеджерами. Облік клієнтів ведеться у Excel (ручний облік без автоматизації). Нові клієнти залучаються через сайт (онлайн-замовлення, онлайн-тест), Instagram та Facebook, працюють реферальні програми залучення через рекомендації. Координація роботи викладачів проводиться в загальному чаті Telegram. Формування розкладу занять, розподіл навантаження між викладачами, скасування та перенос занять здійснюється в ручному режимі. Контроль якості викладання здійснює методист завдяки запису уроків та відгуку студентів. В школі розроблена та впроваджена система внутрішнього навчання нових викладачів. Комунікація зі студентами проходять через переписку WhatsApp, Telegram та Viber. В ручному режимі ми отримуємо зворотній зв'язок від студентів, шляхом заповнення Google форми для виявлення задоволеності навчання та сервісом. Викладачі школи для проведення занять застосовують технологічні платформи. В уроки інтегруються елементи гейміфікації завдяки ігровим платформам Quizlet, Wordwall, Kahoot.

Команда викладачів та методист школи постійно працюють над розробками нових уроків та продуктів, що дає можливість пропонувати клієнтам унікальні навчальні рішення. Маркетингова стратегія та система залучення клієнтів розроблена з урахуванням часткової автоматизації бізнес-процесів, що передбачає ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram), налаштування Google реклами та таргетингу. Залучення нових клієнтів шляхом повідомлень в месенджерах про нові програми, початок навчання, програми лояльності тощо.

Триває робота над новим сучасним сайтом, якій у подальшому буде трансформовано в інтерактивну платформу. Новий інтерактивний сайт має привабливий дизайн, розділ оплати онлайн, легку навігацію, оптимальну платформу для розробки, зручній формат проходження онлайн тестування з отриманням результату та швидку онлайн комунікацію з менеджерами. Фінансовий менеджмент необхідний для обліку доходів і витрат в Excel створюються таблиці і застосовуються формули розрахунків.

Аналіз усіх процесів управління школою англійської мови British Hills дозволив ідентифікувати ключові проблеми та визначити слабкі й сильні сторони організації. На основі отриманих даних були розроблені рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів, а також прогнозовані потенційні результати впровадження запропонованих змін. Аналіз сильних і слабких сторін, рекомендацій та очікуваних результатів оптимізації, представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз сильних і слабких сторін, рекомендацій та очікуваних результатів оптимізації

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>1.Інтеграція сучасних платформ: використання Pearson Online Platform і Zoom забезпечує якісну базу для онлайн-навчання.</p> <p>2.Гейміфікація.</p> <p>3. Створення власних продуктів: унікальні матеріали та відео персоналізують підходи до навчання.</p> <p>4. Активна робота в соцмережах: для залучення нових клієнтів.</p> <p>5. Новий сайт: майбутня платформа з SEO-оптимізацією створить умови для покращення пошукової оптимізації та спростить роботу з клієнтами.</p>	<p>1.Відсутність CRM-системи: ручний облік у Excel вимагає багато часу, є ризик помилок і втрати даних. Відсутня централізована система управління клієнтською базою.</p> <p>2.Дублювання комунікаційних каналів: використання одразу кількох месенджерів (WhatsApp, Telegram, Viber) може створювати плутанину для клієнтів і персоналу.</p> <p>Відсутня єдина платформа (CRM) для обробки запитів і повідомлень.</p> <p>3.Маркетинг потребує покращення: соцмережі та реклама ведуться, але немає чіткої стратегії для розширення аудиторії. Недостатньо аналітики для оцінки ефективності реклами.</p> <p>4.Автоматизація процесів: Немає автоматизації розкладу занять, фінансового обліку та роботи з клієнтами.</p> <p>5.Комунікація та інтеграція команд: Відсутня централізована платформа для співпраці викладачів.</p>

	6. Недостатня інтерактивність навчання: Не використовуються ІІІ, AR\VR, AI-інструменти.
Рекомендації для оптимізації	Очікувані результати
<p>Впровадження CRM-системи, яка дозволить берігати всі дані клієнтів в одному місці, автоматизувати облік платежів та нагадування, слідкувати за ефективністю маркетингових кампаній.</p> <p>Централізація комунікацій. Використання єдиної платформи для спілкування з клієнтами (наприклад, чат-боти, інтеграція WhatsApp/Telegram у CRM).</p> <p>Автоматизація адміністративних процесів: інтеграція систем для управління розкладом занять (наприклад, Google Calendar із синхронізацією), використання інструментів для фінансового обліку (наприклад, QuickBooks, Xero).</p> <p>Покращення навчальних продуктів більше використовувати інтерактивних матеріалів, розробити мобільний додаток для доступу до уроків і матеріалів.</p> <p>Розширення маркетингових стратегій. Використання цікавого відеоконтенту (короткі уроки, поради, студентські історії успіху) для реклами в TikTok, Instagram і YouTube. Впровадити афективні маркетингові інструменти та зробити замкнуту систему для залучення клієнтів.</p> <p>Навчання персоналу</p> <p>Розширити базу навчальних відео для викладачів, включивши теми з цифрових інструментів і сучасних методик викладання.</p>	<p>Підвищення ефективності управління.</p> <p>Скорочення витрат часу на адміністративні завдання.</p> <p>Збільшення кількості клієнтів зручному сайту, автоматизації, персоналізації пропозицій і ефективному маркетингу.</p> <p>Скорочення часу на обробку замовлень через CRM та інтеграцію платіжних систем та зменшення втрат клієнтів.</p> <p>Підвищення якості управлінських процесів завдяки автоматизації, централізації даних і регулярному аналізу ефективності.</p> <p>Покращення клієнтського досвіду через автоматизацію.</p> <p>Зміцнення позиції школи на ринку онлайн-освіти.</p> <p>Збільшення фінансових потоків за рахунок залучення нових клієнтів і покращення досвіду існуючих.</p>

Джерело: побудовано автором

Аналіз практичного кейсу школи англійської мови British Hills та наукові дослідження свідчать, що інтеграція інформаційних технологій у освітній процес сприяє підвищенню ефективності функціонування закладів освіти, покращенню якості навчання та стану бізнесу в цілому. Результати досліджень підтверджують, що впровадження CRM-систем і систем управління даними сприяє оптимізації управлінської діяльності закладів освіти. Зокрема, це дозволяє суттєво зменшити адміністративне навантаження, прискорити обробку заявок клієнтів та забезпечити зберігання облікових даних. Наприклад, дослідження, проведене компанією McKinsey, показало, що автоматизація може підвищити продуктивність до 30% протягом першого року впровадження. Крім того, звіт Deloitte зазначає, що організації, які впровадили автоматизацію процесів (RPA), повідомляють про зниження витрат на операційні процеси на більше ніж на 30%, а також про підвищення точності та швидкості виконання завдань [91-92]. Такий підхід забезпечує не лише ефективне управління ресурсами, але й створює умови для подальшого вдосконалення освітніх програм.

Дослідження, проведене Асоціацією інноваційної та цифрової освіти, демонструє, що інтеграція платформ для дистанційного навчання та використання інтерактивного контенту, зокрема елементів гейміфікації, підвищує рівень залучення студентів на 30–50%. Такий результат зумовлений тим, що інтерактивний формат навчання сприяє більш ефективному утриманню уваги студентів та покращенню процесу засвоєння навчального матеріалу. А персоналізовані рекомендації допомагає надавати студентам використання штучного інтелекту у навчальних платформах. Спираючись на дослідження українських науковців (В. Білоус, Н.В. Дрібноход, С.І. Сотникова, О.Ю. Белова, О.В. Белов, О.В. Белова) заклади освіти, які активно інтегрують сучасні ІТ-рішення у свою діяльність, демонструють вищі темпи розвитку порівняно з конкурентами. Наприклад, використання мобільних додатків та автоматизованих систем сприяє збільшенню кількості клієнтів на 20% завдяки підвищенню зручності та якості надання освітніх послуг [93-95].

Тому далі ми розглянемо ІТ, які можна впровадити в діяльність мовної школи для покращення результатів її роботи та зросту. Технологічні рішення для оптимізації роботи школи та їхні переваги, представлено в додатку Б в табл. Б5.

Інформаційні технології в освітніх установах – це не просто модернізація; це стратегічний підхід, який допомагає оптимізувати процеси, підвищувати якість освітніх послуг і досягти фінансового успіху. Якщо школа хоче залишатися конкурентоспроможною на сучасному ринку, вона повинна інвестувати в цифрові продукти.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Досліджуючи ринок мовних шкіл в Україні, тенденції та тренди, моделі управління та маркетингові стратегії, ми виявили, що управління школою англійської мови має багато унікальних аспектів, які потребують постійного вдосконалення та адаптації до змінного ринку освітніх послуг. Персоналізація освітніх програм, інтеграція сучасних цифрових технологій, ефективна взаємодія зі студентами та автоматизація управлінських процесів є життєво важливими. Цифровізація покращує рішення для управління, оптимізує використання ресурсів, зменшує час, витрачений на рутинні завдання та створює кращі навчальні середовища для студентів.

Далі розглянемо ідеї та практичні кроки по створенню власної інноваційної моделі управління школою англійської мови. Ця управлінська модель буде базуватися на інтеграції сучасних технологічних рішень, автоматизації основних процесів і впровадженні персоналізованих підходів до навчання. Така модель дозволить створити конкурентоспроможний освітній заклад, який оперативне реагує на зміни ринку та задовольняє потреби клієнтів. Основна мета інновацій полягає у формуванні привабливого, гнучкого та результативного освітнього середовища для кожного студента, підвищенні ефективності управління та економічного зростання школи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

1. Розробка інноваційної управлінської моделі мовної школи

У сучасних умовах глобалізації, які супроводжуються активною цифровою трансформацією, суть і важливість якої розглядалася в другому розділі, попит на вивчення іноземних мов, особливо англійської, значно зростає. Інтеграція цифрових технологій в освітні та управлінські процеси вже продемонструвала, що вона може допомогти оптимізувати ресурси, автоматизувати рутинні завдання та підвищити залучення студентів. Цей процес не тільки змінює освітнє середовище, але й створює нові виклики для мовних шкіл, які намагаються залишатися конкурентоспроможними.

Володіння англійською відкриває широкі можливості для професійного розвитку, інтеграції на глобальному ринку праці та ефективного співробітництва між державами та компаніями. Розуміючи важливість англійської мови для економічного та соціального розвитку країни, у 2024 році в Україні було прийнято Закон «Про застосування англійської мови» ([№ 3760-20](#)). Цей нормативно-правовий акт закріплює статус англійської мови як мови міжнародного спілкування та визначає її роль у ключових сферах суспільного життя [3]. Цей закон відкриває нові можливості для англійськомовних навчальних закладів, але водночас вимагає модернізації навчального процесу та впровадження сучасних методів управління.

Однак треба зазначити, що розробка інноваційної моделі управління є не просто відповіддю на сучасні виклики, але й ключовим інструментом для реалізації стратегічних цілей організації.

Як вважає Генрі Мінцберг у своїй роботі «The Rise and Fall of Strategic Planning» (1994), «система управління має не лише реагувати на завдання стратегії, а й слугувати її основою, забезпечуючи узгодженість дій усіх рівнів організації» [72]. Це означає, що інноваційна модель управління виступає операційним механізмом, який забезпечує узгодження ресурсів, процесів і дій з основними принципами та стратегічними напрямками, визначеними місією

мовної школи. У дослідженні на прикладі школи англійської мови British Hills розглянемо детально місію компанії, стратегічні напрямки її діяльності та розробимо інноваційну модель управління на основі особливостей функціонування мовної школи. Основна увага приділятиметься вивченню ключових елементів управління, адаптації сучасних підходів до реалізації стратегічних цілей та інтеграції інноваційних технологій для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності закладу.

Школа англійської мови British Hills, заснована у 2014 році, має репутацію якісного провайдера освітніх послуг. Школа пропонує адаптовані навчальні програми для учнів різного віку та рівня знань. До початку війни школа функціонувала в офлайн-форматі, однак згодом повністю перейшла в онлайн. Команда складається з 15 викладачів, які мають професійний досвід та працюють за сучасними методиками. Школа надає послуги з вивчення англійської мови різним категоріям клієнтів, орієнтуючись на їхні індивідуальні потреби та рівень володіння мовою. Для складання профіля клієнта, розробки персоналізованих навчальних програм ми здійснюємо систематичний аналіз досліджень науковців, що вивчають потреби, болі, мотиваційні чинники та бар'єри людей у процесі оволодіння мовою. Так на відсутність мовного середовища, брак часу на навчання та високу вартість якісного навчання звертали в своїх роботах Гончаренко Т.Є. та Ковальчук О.В. [73-74]. Як підкреслюють Іваненко Н.В., Борисенко О.А., Іващук А., Малик В. Білолипецький Д.А. деяким студентам заважають мати помітний прогрес страх говорити англійською, невпевненість у своїх силах, труднощі з вимовою та розумінням на слух, відсутність реальної потреби у використанні англійської мови тощо [75-77]. Також ми враховуємо власний практичний досвід взаємодії з учнями для визначення потреб, пріоритетів та болій клієнтів. Цільова аудиторія мовної школи: потреби та болі, представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Цільова аудиторія мовної школи: потреби та болі

Цільова аудиторія	Потреби	Болі
-------------------	---------	------

1	2	3
Дорослі, люди, які хочуть покращити рівень англійської для кар'єри та підвищення рівня зарплати	Гнучкий графік навчання; Ефективні методи вивчення; Онлайн доступ до матеріалів. Загальна, бізнес-англійська, переговори, написання e-mail, підготовка презентацій	Нестача часу для регулярних занять; Стрес від збалансування роботи та освіти.
Молоді спеціалісти, що шукають роботу в Україні або за кордоном	Швидке підвищення рівня. Підготовка до міжнародних співбесід; Вивчення спеціалізованої лексики для своєї галузі	Необхідність швидкого і ефективного вивчення мови; Стрес від конкуренції на ринку праці. Стислі терміни навчання (на вчора).

Дорослі люди, які прагнуть особистого розвитку	Вивчення мови для подорожей; Підвищення культурної компетентності; Самореалізація через володіння іноземною мовою.	Потреба в мотивації для систематичного вивчення; Складнощі у відчутті прогресу в навчанні.
Дорослі, які хочуть адаптуватися до життя за кордоном чи хочуть спілкуватися в побуті	Вивчення мови для повсякденного спілкування, для отримання більш кваліфікованої роботи	Нестача часу, не має розуміння, що потрібне, бажання вивчити швидко без зусиль
Фрілансери або стартапери, які мають потребу в англійській для роботи з міжнародними клієнтами чи партнерами	Гнучкий графік навчання; Ефективні методи вивчення; Онлайн доступ до матеріалів. Загальна, бізнес-англійська, переговори, написання e-mail, підготовка презентацій	Нестача часу для регулярних занять; Стрес від збалансування роботи та освіти.
Корпоративні клієнти для співробітників	Підвищення рівня англійської серед своїх співробітників для ефективного роботи з міжнародними клієнтами та	Потреба у спеціалізованих навичках (наприклад, бізнес-англійська, презентаційні навички).

	партнерами	Обмеженість бюджету та часу.
Батьки дітей та підлітків	Батьки прагнуть, щоб діти знали англійську мову: для покращення оцінок у школі, для підготовки до міжнародних іспитів, для навчання за кордоном, для роботи в майбутньому.	Діти мають стрес через велику кількість домашніх завдань, нестача мотивації, страх говорити, необхідність підготовки до специфічних іспитів.

Джерело: побудовано автором

Для потенційних клієнтів школа пропонує індивідуальні, групові заняття та заняття в парі за напрямками:

- Загальна англійська;
- Бізнес англійська;
- Спеціалізовані курси;
- Розмовні клуби з носіями мови;
- Підготовка до іспитів НМТ, ЄВІ;
- Корпоративне навчання .

Свою діяльність школа базує на місії: «Забезпечити кожного студента доступним, якісним та ефективним навчанням англійської мови, яке сприятиме їхньому особистісному і професійному зростанню». Місія школи спрямована на створення цінності для учнів через персоналізований підхід, інноваційні методики викладання та гнучкі формати навчання. Місія є фундаментом діяльності кожної організації та мовної школи тощо, відображає її сенс існування, основне призначення та ключові цінності та переваги. Мета школи – допомогти людям подолати мовні бар'єри, знайти впевненість у спілкуванні та реалізувати свої мрії через володіння англійською мовою.

Як зазначає Пітер Друкер «місія – це вираження фундаментального сенсу діяльності організації, орієнтоване на створення цінності для клієнтів» [78-79].

Цінності є невід'ємною частиною діяльності школи, та служать орієнтиром у досягненні стратегічних цілей та забезпечуючи сталість і якість

освітніх послуг. Вони формують культуру школи та визначають її унікальність у конкурентному середовищі. Зупинимося на цінностях школи British Hills, а саме:

- 1) Цінність людини. Визначаємо унікальність кожного учня та створюємо умови для розвитку особистого потенціалу;
- 2) Якість.
- 3) Інноваційність. Впроваджуємо новітні підходи в управлінські процеси та навчання;
- 4) Індивідуальний підхід. Враховуємо потреби, цілі та здібності кожного студента;
- 5) Доступність.
- 6) Соціальна відповідальність.

У сучасному світі модель керівництва, яка не враховує зміни в зовнішньому середовищі, стримує розвиток школи та перешкоджає їй адаптуватися до викликів ринку. Стратегічне бачення розвитку має бути основою для трансформації моделі управління. Цей метод має допомогти компанії залишатися стійкою, зміцнити свою конкурентоспроможність і адаптуватися до змін. Пітер Друкер підкреслив: «стратегія без відповідної системи управління – це лише ідея, а не план дій». [78–79] У цій праці Друкер стверджує, що управління є важливим інструментом для досягнення місії та стратегічних цілей організації. Він також підкреслює, що управлінські практики повинні бути пов'язані зі стратегією організації. Таким чином, для досягнення конкурентоспроможності необхідно впроваджувати нові підходи до управління, зосереджені на стратегічному плануванні, технологічній адаптації, маркетингових інструментах і розвитку людського капіталу. Щоб забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку в діяльність школи British Hills, необхідно розробити чітку стратегію та змінити модель управління. Це дозволить зробити внесок у досягнення глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН, а також допомогти адаптуватися до сучасних викликів.

Цілі сталого розвитку, представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. - Цілі сталого розвитку

Джерело: побудовано автором

Здійснимо аналіз поточного стану школи з урахуванням зовнішніх викликів, щоб визначити стратегічний напрям розвитку мовної школи, розробити довгострокові та короткострокові цілі та створити інноваційну модель управління. Модель Business Model Canvas використовується для розробки інноваційної стратегії управління та оцінки існуючої бізнес-моделі школи англійської мови. Вона дозволяє системно оцінювати основні частини компанії та визначати місця для вдосконалення.

Модель Business Model Canvas представлено на рис. 3.2.

Школа British Hills сьогодні реалізує навчання для 150 студентів, має налагоджену систему роботи, розроблені програми, чітку організаційну структуру, налагоджені процеси внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Заняття проходять в ZOOM або Google Meet з використанням міжнародної платформи Pearson та елементів гейміфікації. Середня вартість індивідуального заняття складає 400 грн. Вартість одного заняття в групі становить 180-300 грн. в

залежності від обраного курсу. Середня тривалість навчання одного клієнта складає 1,5 роки для дорослих та 3 роки для дітей та підлітків.

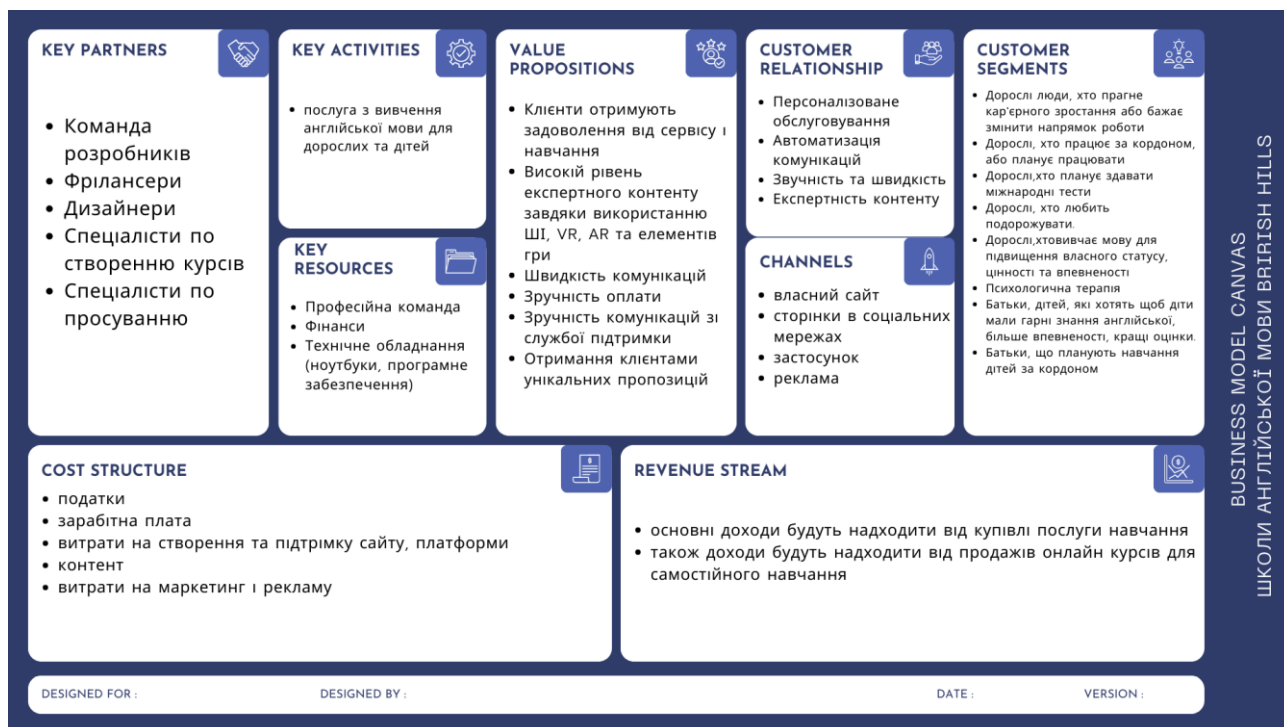


Рисунок 3.2. - Модель Business Model Canvas

Джерело: побудовано автором

Щоб вийти на новий рівень і посилити позиції на ринку, школі англійської мови потрібна стратегія (короткострокова та на наступні 5 років), яка дозволить активно залучати нових клієнтів, підвищити цінність продуктів для користувачів, збільшити середній чек, розширити діяльність на європейський ринок онлайн освіти, утримати наявних студентів та створити стійку конкурентну перевагу.

Тому визначення стратегії розвитку, формулювання якої, базується на застосуванні сучасних інструментів аналізу та прогнозування, є передумовою розробки інноваційної моделі управління. Для розробки нової стратегії ми використовували методи генерування ідей, такі як брейнштормінг, 4D Стимул, CPS, SCAMPER та ін. Для оцінки та прогнозування застосовували методи як то Balanced Scorecard (систему збалансованих показників) та матрицю Ансоффа,

для аналізу конкурентного середовища школи англійської мови British Hills застосуємо модель п'яти сил Портера. Ці методи дозволяють оцінити поточний стан мовної школи, встановити стратегічні цілі, визначити оптимальні шляхи їх досягнення та розробити нову управлінську модель.

Одним із основних інструментів стратегічного управління є модель п'яти сил М. Портера. Ми почнемо аналіз з її побудови.

Модель п'яти сил М. Портера для школи British Hills, представлено на рис.

3.3.

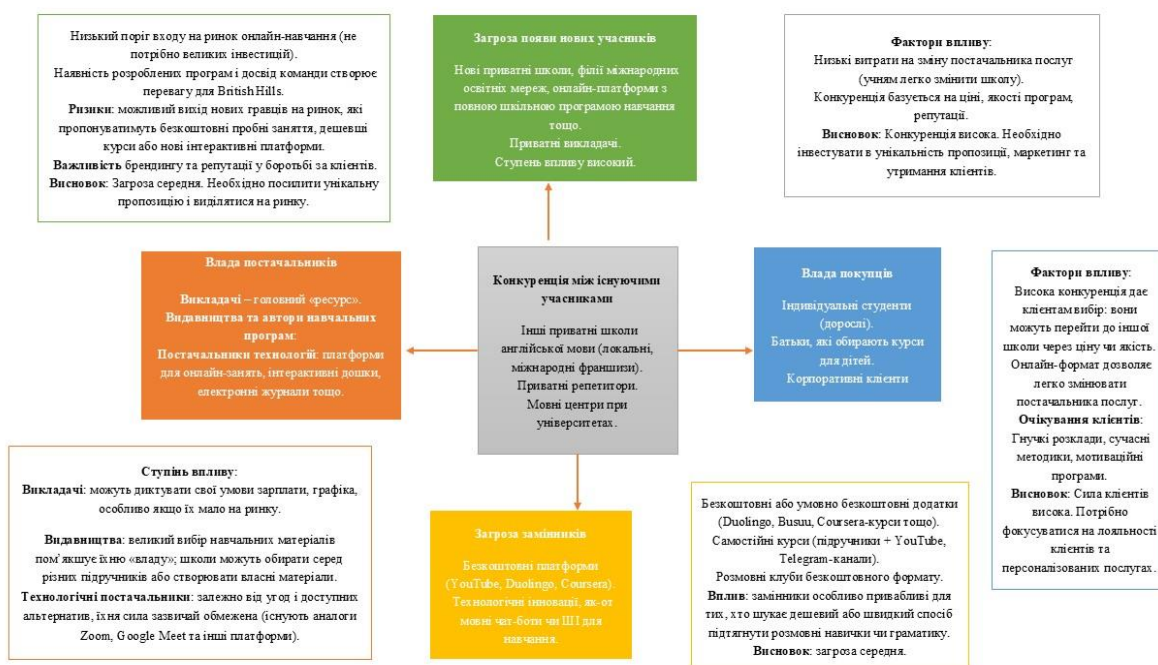


Рисунок 3.3. - Модель п'яти сил М. Портера для школи British Hills

Джерело: побудовано автором

Модель п'яти сил Портера допомагає зрозуміти конкурентне середовище школи англійської мови British Hills, виявити ризики, можливості для зростання та створити ефективну стратегію.

На основі аналізу ринку мовних шкіл за моделлю 5 сил Портера, вивчення наукових досліджень щодо основних бар'єрів у вивченні англійської мови (Гончаренко, 2019; Ковальчук, 2019; Іващук та ін., 2023) та аналізу власного

досвіду роботи мовної школи, можна виділити низку конкурентних переваг, які дозволяють закладу ефективно вирішувати типові проблеми клієнтів [73-75].

Конкурентні переваги школи, представлено на рис. 3.4.

<p>Підтримка учнів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постійний зворотний зв'язок і мотивація 	<p>Досвід роботи та репутація</p> <ul style="list-style-type: none"> • з 2014 року, має досвід у викладанні як офлайн, так і онлайн 	<p>Професійна команда</p> <ul style="list-style-type: none"> • Акцент на розвиток і постійне зростання 	<p>Доступність</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навчання із будь-якого куточка світу
<p>Персоналізація цілей</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навчальна програма відповідає цілям навчання 	<p>Прагнення до інновацій</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових підходів до управління школою 	<p>Гнучкість графіка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вибір часу занять відповідно до потреб клієнтів 	<p>Доступні ціни</p> <ul style="list-style-type: none"> • Якісна системна освіта за розумною вартістю

Рисунок 3.4. - Конкурентні переваги Школи

Джерело: побудовано автором

Після аналізу конкурентного середовища на основі моделі п'яти сил Портера та оцінки конкурентних переваг школи доцільним є застосування матриці Ансоффа. Це дозволить визначити стратегічні напрями розвитку бізнесу, враховуючи виявлені зовнішні та внутрішні чинники. Матриця Ансоффа, представлено на рис. 3.5.

Продукти/Ринки	Існуючі ринки	Нові ринки
Існуючі продукти	<p>1. Глибоке проникнення на ринок</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення активності в соцмережах (таргетована реклама), - SEO та контент-маркетинг, - Персоналізація курсів, - Сегментація ринку, - Підвищення видимості бренду, - Знижки для постійних клієнтів - Програми лояльності 	<p>2. Розширення ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові регіони, - Відкриття офлайн-офісу в Києві, - Вихід на ринок Європи
Нові продукти	<p>3. Розвиток продукту</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових курсів (для IT, бізнес-англійська), - Розширення лінійки продуктів, - Нові послуги 	<p>4. Диверсифікація</p> <ul style="list-style-type: none"> - Запуск курсів іншої направленості, наприклад, підготовка до НМТ з математики, української мови, історії, - Створення платформи для самостійного або комбінованого вивчення мови

Рисунок 3.5. - Матриця Ансоффа

Джерело: побудовано автором

Матрицю Ансоффа розглядаємо як базу для визначення домінантної стратегії школи англійської мови «British Hills». Основним вектором обрано стратегію глибокого проникнення на ринок, тоді як решту стратегій будемо використовувати, як допоміжні інструменти. Ціль заплановано досягнути завдяки інноваційним змінам в управлінській моделі школи, впровадженню новітніх технологій, посиленню маркетингової активності, удосконаленню роботи з клієнтами та розширенню комунікаційних каналів. Ресурси на розвиток прогнозуємо розподілити у наступних пропорціях, що представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Розподіл ресурсів за стратегічними напрямками компанії

Основна стратегія	Глибоке проникнення на ринок	80% ресурсів
1	3	3
Допоміжні стратегії	Розширення ринку	10–15%.
	Розвиток продукту	~5%.
	Диверсифікація	~5%.

Джерело: побудовано автором

Вибір стратегії глибокого проникнення на ринок як основного напрямку розвитку школи «British Hills» є обґрунтованим у поточних ринкових умовах. Зосередження на існуючих клієнтах та посилення маркетингових зусиль дозволить залучити нових клієнтів, отримати зростання фінансових потоків та створити підґрунтя для впровадження інших стратегій у майбутньому. Допоміжні напрями, такі як розширення ринку та розвиток продуктів, забезпечують довгострокову перспективу та підвищують конкурентоспроможність школи.

Однак обрана стратегія потребує деталізації та інтеграції в операційну діяльність для досягнення чітких результатів. Для цього необхідно трансформувати стратегічні цілі, визначені за допомогою матриці Ансоффа, у вимірювані показники, що пов'язують цілі організації із щоденними процесами. Збалансована система показників (BSC) дозволяє структурувати ці показники через фінансову, клієнтську, внутрішню та інноваційну перспективи, створюючи

міст між стратегією і виконанням. Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), представлено на рис. 3.6.

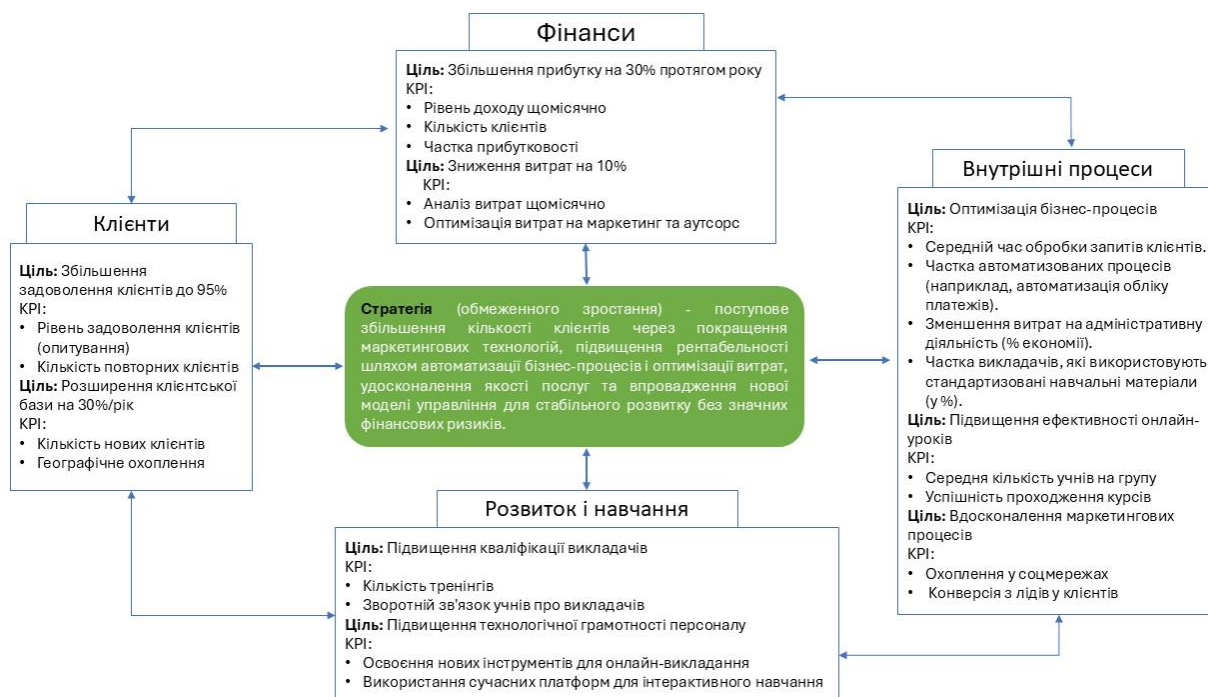


Рисунок 3.6. - Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC)

Джерело: побудовано автором

Проаналізуємо більш детально стратегію розвитку школи British Hills на 2025 рік та п'ятирічну перспективу. Мета – розвиток бізнесу завдяки збільшенню кількості клієнтів, підвищенню рентабельності школи через автоматизацію бізнес-процесів та зменшення витрат, підвищення прибутковості школи через посилення маркетингових технологій, впровадження нової моделі управління, покращення якості послуг та розвиток нових продуктів. 2025 рік вважаємо роком трансформації бізнесу, тому заплановані наступні цілі: збільшення прибутку на 30%; приріст кількості студентів на 30%; оптимізація операційних процесів та створення нової структури управління шляхом поєднання традиційного та Agile-менеджменту; впровадження нових форматів комунікацій в середині команди; впровадження CRM-системи для покращення комунікацій з клієнтами, зниження витрат та посилення взаємодії з маркетинговими інструментами; удосконалення

маркетингової стратегії завдяки створенню сучасного сайту, розробки нової воронки продажів та підвищення активності в соціальних мережах; розширення портфеля продуктів та послуг; підготовка до виходу на європейський онлайн ринок освіти шляхом налізу ринку та конкурентів у ЄС. Зупинимося на прогнозованих фінансових результатах на 2025 рік, що представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозовані фінансові результати на 2025 рік

Виручка від курсів/індивідуальні заняття			
1	2	3	4
Рік	Кількість студентів	Середня ціна програми/рік, грн	Виручка, грн
2024	70,00	32 000,00	2 240 000,00
2025	90,00	36 000,00	3 240 000,00
Виручка від курсів/групи			
1	2	3	4
Рік	Кількість студентів	Середня ціна програми/рік, грн	Виручка, грн
2024	80,00	18 000,00	1 440 000,00
2025	100,00	20 000,00	2 000 000,00

Джерело: побудовано автором

2026 рік пропонуємо визначити як етап розширення і вихід на нові ринки, що передбачає розвиток продуктового ряду, вихід на європейський ринок, підвищення конкурентоспроможності (інтеграція VR/AR технологій для навчання, розширення штату викладачів (до 20), посилення маркетингової активності у ЄС. Очікувані фінансові результати мовної школи, представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Очікувані фінансові результати мовної школи

Надходження від реалізації			
Виручка від курсів/індивідуальне навчання)			
Рік	Кількість студентів	Середня ціна програми/рік, грн	Виручка, грн
1	2	3	4
2024	70,00	32 000,00	2 240 000,00

2025	90,00	36 000,00	3 240 000,00
2026	140,00	36 000,00	5 040 000,00
Надходження від реалізації Виручка від курсів/групи			
Рік	Кількість студентів	Середня ціна програми/рік, грн	Виручка, грн
1	2	3	4
2024	80,00	18 000,00	1 440 000,00
2025	100,00	20 000,00	2 000 000,00
2026	140,00	22 000,00	3 080 000,00
Продаж додаткових освітніх продуктів (відеоуроки, програми)			
Рік	Кількість проданих продуктів	Середня ціна продукту, грн	Виручка, грн
1	2	3	4
2024	0,00	0,00	0,00
2025	0,00	0,00	0,00
2026	100,00	250,00	25 000,00

Джерело: побудовано автором

Наведемо загальну таблицю фінансових показників школи за 2024 рік та прогнози розвитку до 2026 року, що представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогноз розвитку школи: доходи, витрати та грошовий потік (2024–2026)

Показник	2024	2025	2026
1	2	3	4
Надходження від реалізації			
Виручка від курсів (інд)	2 240 000,00	3 240 000,00	5 040 000,00

Закінчення таблиці 3.5

Виручка від курсів (групи)	1 440 000,00	2 000 000,00	3 080 000,00
Продаж додаткових освітніх продуктів (відеоуроки, програми)	0,00	0,00	25 000,00
Загальні надходження	3 680 000,00	5 240 000,00	8 145 000,00
Операційні витрати			
Податки	205 600,00	335 520,00	509 700,00
Заробітна плата персоналу	2 280 000,00	2 520 000,00	3 480 000,00
Маркетинг та просування	360 000,00	420 000,00	480 000,00
Адміністративні витрати	20 000,00	20 000,00	25 000,00
Технічна підтримка (сервіс, платформа)	20 000,00	25 000,00	30 000,00
Непередбачені витрати	20 000,00	25 000,00	30 000,00

Загальні операційні витрати	2 905 600,00	3 345 520,00	4 554 700,00
Інвестиції			
Початкові інвестиції (технології, маркетинг, персонал)	100 000,00	200 000,00	200 000,00
Додаткові інвестиції в розвиток (оновлення платформ, розширення)	150 000,00	150 000,00	80 000,00
Загальні інвестиційні витрати	250 000,00	350 000,00	280 000,00
Грошовий потік (чистий)	524 400,00	1 544 480,00	3 310 300,00

Джерело: побудовано автором

Дослідимо стратегічні цілі школи на наступні на 5 років. Збільшення ринкової частки в Україні до 0,1% в сегменті онлайн-навчання англійської мови. Вихід на європейський ринок із досягненням 1% частки онлайн-сегменту в країнах ЄС (з акцентом на Ісландію, Польщу, Німеччину, Румунію). Запуск платформи комбінованого навчання та персоналізованого підбору програм з використанням ІІІ (поєднання формату навчання з викладачем та інтерактивних курсі для самостійного вивчення мови). Відкриття офлайн школи в Києві.

Спрогнозуємо фінансові показники школи на наступні п'ять років, беручи до уваги результати аналізу та фінансові розрахунки. Планові показники:

- Частка ринку в Україні, приблизно 0,1% ~ 1000 студентів
- Ринок ЄС ~ 200 студентів
- Загальна кількість клієнтів ~ 1000
- Планові річні надходження - 27 660 000,00 грн.

Очікувані фінансові показники школи у 2029 році представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Очікувані фінансові показники школи у 2029 році

Показник	2029
1	2
Надходження від реалізації	
Виручка від курсів (інд)	14 400 000,00
Виручка від курсів (групи)	13 200 000,00
Продаж додаткових освітніх продуктів (відеоуроки, програми)	60 000,00
Загальні надходження	27 660 000,00

Операційні витрати	
Податки	1 679 600,00
Заробітна плата персоналу	10 080 000,00
Маркетинг та просування	720 000,00
Адміністративні витрати	70 000,00
Технічна підтримка (сервіс, платформа)	90 000,00
Непередбачені витрати	35 000,00
Загальні операційні витрати	12 674 600,00
Інвестиції	
Початкові інвестиції (технології, маркетинг, персонал)	300 000,00
Додаткові інвестиції в розвиток (оновлення платформ, розширення)	90 000,00
Загальні інвестиційні витрати	390 000,00
Грошовий потік (чистий)	14 595 400,00

Джерело: побудовано автором

Цей аналіз дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на розвиток школи та сформувати стратегічну карту розвитку. На основі проведеного аналізу та визначення стратегії розвитку школи, була створена інноваційна управлінська модель. Інноваційна модель управління мовною школою, представлено на рис. 3.7.



Рисунок 3.7. - Інноваційна модель управління мовною школою

Джерело: побудовано автором

Ця модель повинна інтегрувати сучасні підходи до управління, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні виклики. Крім того, вона має

створити сприятливі умови для впровадження інноваційних рішень. Це підвищить конкурентоспроможність школи, допоможе їй адаптуватися до змінного середовища та сприятиме її довгостроковому прогресу. Впровадження інноваційної моделі управління мовною школою представлено на рис. 3.8.

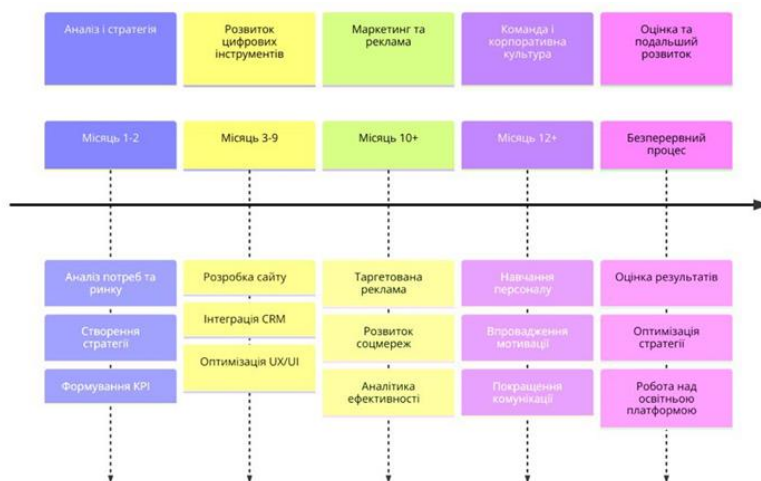


Рисунок 3.8. - Впровадження інноваційної моделі управління мовною школою

Джерело: побудовано автором

Така модель управління сприяє зростанню задоволеності споживачів, стимулює довгострокові відносини з учнями та дозволяє школі бути конкурентоспроможною. Здатність ефективно використовувати найновіші маркетингові інструменти повинна супроводжувати успіх інноваційної управлінської моделі. У наступному підрозділі буде розглянуто, які маркетингові стратегії та ресурси можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей мовної школи.

3.2. Використання новітніх маркетингових інструментів для просування мовної школи

У XXI столітті реалізація стратегічних планів компаній, зокрема мовних шкіл, неможлива без застосування оновлених маркетингових підходів, що базуються на глибокій аналітиці, персоналізованій комунікації та використанні

цифрових інструментів. Такі методи дають змогу швидко реагувати на динамічні ринкові зміни, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи довгострокову ефективність бізнесу. Тому мовні школи як одна з ключових галузей освітнього бізнесу активно впроваджують сучасні маркетингові підходи, орієнтуючись на актуальні тенденції. Маркетинг відіграє ключову роль у розвитку та успіху організацій, зокрема в освітній сфері. Він не лише сприяє просуванню послуг, але й допомагає встановити глибокий зв'язок зі споживачами, розуміти їхні потреби та очікування. Філіп Котлер, відомий як «батько сучасного маркетингу», підкреслював, що «Маркетинг – це не мистецтво знаходити розумні способи розпорядження тим, що ви виробляєте. Це мистецтво створювати справжню цінність для клієнтів» [80, 82].

Теодор Левітт, відомий економіст і професор Гарвардської школи бізнесу, зазначив, що «основне завдання маркетингу – привертати й зберігати клієнтів, створюючи для них цінність» [81]. Ці висловлювання підкреслюють важливість орієнтації на клієнта та створення цінності для нього. У сфері просування англійських шкіл ефективний маркетинг допомагає привернути увагу потенційних учнів і створити довгострокові відносини, які гарантують задоволеність клієнтів і лояльність.

У цьому розділі ми розглянемо сучасні маркетингові інструменти та їх застосування, щоб просувати мовні школи та підвищити конкурентоспроможність. Ми також розглянемо останні тенденції та практики в маркетинге освіти. Виділимо основні інструменти маркетингового просування шкіл англійської мови в окремі категорії, розберемо деякі та наведемо приклади використання маркетингових інструментів провідними мовними школами, представлено в додатку В в табл. В1.

Розглянемо основні тенденції сучасного маркетингу та дослідимо досвід провідних мовних шкіл. Сьогодні цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, стають все більш важливими для маркетингу та пошуку інформації. В умовах зростання глобальної цифровізації соціальні мережі стають потужним

інструментом маркетингової діяльності, що дозволяє брендам взаємодіяти з аудиторією в режимі реального часу, окрім простого засобу комунікації.

Однією з ключових тенденцій є стрімке збільшення кількості користувачів соціальних мереж. За даними досліджень, у 2025 році кількість активних користувачів Instagram у світі досягла 2,44 мільярда, а TikTok — 1,04 мільярда осіб (affmaven.com, backlinko.com). В Україні також спостерігається зростання популярності цих платформ: у 2024 році Instagram налічував 12,4 мільйона користувачів, а TikTok — щонайменше 9,4 мільйона (ms.detector.media, forbes.ua).

Важливим аспектом розвитку маркетингових стратегій є те, що соціальні мережі дедалі частіше використовуються як пошукові системи. Дослідження Adobe виявило, що 64% представників покоління Z та 49% міленіалів звертаються до TikTok для пошуку інформації, зокрема освітнього контенту (inweb.ua). Це свідчить про зміну інформаційних уподобань споживачів та необхідність адаптації маркетингових підходів до нових цифрових реалій. Значна частина користувачів соціальних мереж активно взаємодіє з контентом, що стосується навчання та професійного розвитку. Це створює передумови для ефективного використання соціальних платформ як каналів просування освітніх послуг, зокрема курсів із вивчення іноземних мов. У сучасних умовах маркетинг у сфері освіти потребує інтеграції з цифровими платформами, що дозволяє ефективно залучати потенційних клієнтів, адаптуючи контент під специфіку кожної соціальної мережі.

Таким чином, зростання популярності соціальних мереж і перетворення їх у інформаційно-пошукові платформи створюють нові вектори для розвитку маркетингових стратегій. Це відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема в освітніх послугах, де інтерактивний контент і персоналізований контент можуть значно підвищити залученість аудиторії та ефективність навчання.

Наприклад, школа Englishdom активно веде TikTok, де створює короткі відео про вивчення англійської мови з гумором, що сприяє залученню молодій аудиторії.

Іншою важливою тенденцією є інтеграція персоналізованих рішень у маркетингову стратегію. Мовні школи впроваджують CRM-системи для збору даних про учнів, що дозволяє адаптувати програми навчання відповідно до їхніх потреб. Школа Green Forest, наприклад, пропонує гнучкі формати навчання, зокрема комбінування онлайн- та офлайн-уроків, що дає змогу враховувати потреби різних груп студентів.

Діджиталізація також дала можливість створювати інтерактивний контент. Вебінари, демоуроки та квести в Інтернеті стали важливими інструментами для залучення нових клієнтів. Зокрема, школа British Council регулярно проводить безкоштовні вебінари, на яких представляє свої підходи до викладання та проводить тестові уроки для оцінки знань учнів.

Ще одним важливим трендом є співпраця з освітніми блогерами та інфлюенсерами. Навчальний центр Grade активно співпрацює з лідерами думок на освітніх платформах YouTube та Instagram, де вони демонструють свої досягнення, навчаючись за програмами школи.

Окремо слід відзначити школи, що використовують унікальні підходи для виділення себе на ринку. Наприклад, школа Antischool створює образ сучасного і нетрадиційного навчання, зосередженого на неформальній атмосфері та практичному застосуванні мови. Їхня маркетингова стратегія базується на креативних рекламних кампаніях у соціальних мережах та акцентах на реальних відгуках студентів.

Школа Study Less, у свою чергу, популяризує ідею «навчайся менше, але ефективніше», використовуючи короткі інтенсиви та відеокурси. Вони активно працюють над створенням вірусного контенту в TikTok, що привертає увагу аудиторії, яка цінує економію часу та результативність.

Таким чином, провідні мовні школи націлені на цифровізацію, персоналізацію та інтерактивність. Вони використовують сучасні маркетингові інструменти, щоб залучити клієнтів і продемонструвати свою унікальність.

Розглянемо CRM (Customer Relationship Management) як один із найпотужніших інструментів не тільки залучення нових клієнтів, а й побудови

довгострокових взаємин з існуючими, що сприяє покращенню загальної ефективності бізнесу

CRM забезпечує автоматизацію e-mail-розсилок і є основним інструментом автоматизації маркетингу. За допомогою CRM можна розділити клієнтів на групи за рівнем знань, віком чи інтересами, щоб надати більш індивідуальне навчання. Модулі CRM автоматично надсилають форми зворотного зв'язку, що дозволяє оперативне реагувати на потреби клієнтів. Інструменти CRM дозволяють прогнозувати доходи школи, відстежувати динаміку продажів і оцінювати ефективність маркетингових кампаній. Таким чином, мовні школи можуть ефективно працювати з клієнтами, знижувати операційні витрати та забезпечувати високий рівень обслуговування за допомогою CRM-системи, що є критично важливим у конкурентному середовищі освітніх послуг.

Одним із ключових інструментів маркетингу, який дозволяє забезпечити стабільний потік потенційних клієнтів та зміцнити позиції бренду в онлайн-просторі є оптимізація сайту для пошукових систем (SEO).

Налаштування SEO розпочинають з аналізу ключових слів, які використовуються для пошуку курсів та контенту. Для цього застосовуються інструменти, такі як Google Keyword Planner, Ahrefs або SEMrush. Одним з ключових факторів ранжування сайту є оптимізація швидкості завантаження сайту. Для мовної школи це критично важливо, оскільки студенти очікують оперативного доступу до інформації.

Проаналізувавши пошукову видачу сайтів допомогою <https://www.similarweb.com/>, можна зробити висновок, що понад 70% пошукового трафіку за здійснюється з мобільних пристроїв, що підтверджує тенденцію до зростання мобільного сегмента в цифровому маркетингу та необхідність адаптації контенту під мобільних користувачів. Тому сайт мовної школи повинен бути адаптований для смартфонів та планшетів. Також для підвищення авторитету сайту в очах пошукових систем потрібне налаштувати

зворотні посилання (backlinks). Для оцінки ефективності функціонування веб-сайту необхідно впровадити відповідні інструменти аналітики та моніторингу.

Ще таргетована реклама є ще одним ефективним інструментом сучасного маркетингу, оскільки вона дозволяє оптимізувати рекламний бюджет і досягати високих результатів у залученні студентів завдяки можливості чіткого налаштування аудиторії.

Далі на схемі продемонструємо найсучасніші маркетингові інструменти, спрямовані на всебічне покращення візуалізації маркетингових процесів. Крім того, систематизуємо наші дослідження та виокремимо інноваційні маркетингові інструменти, які здатні ефективно інтегруватися у систему власної мовної школи. Такий підхід розширює можливості аналізу й запровадження актуальних маркетингових технологій в управління. Новітні маркетингові інструменти, представлено на рис. 3.9.

Маркетинг школи англійської мови змінюється, що відкриває нові можливості для залучення клієнтів, збільшення їхньої лояльності, зміцнення позиції на ринку та фінансового зростання. На нашу думку, наступні маркетингові інструменти для British Hills School будуть найефективнішими. Створення нового SEO оптимізованого сайту зі зручною навігацією, онлайн-тестуванням, формами зворотнього зв'язку та онлайн-оплатою.

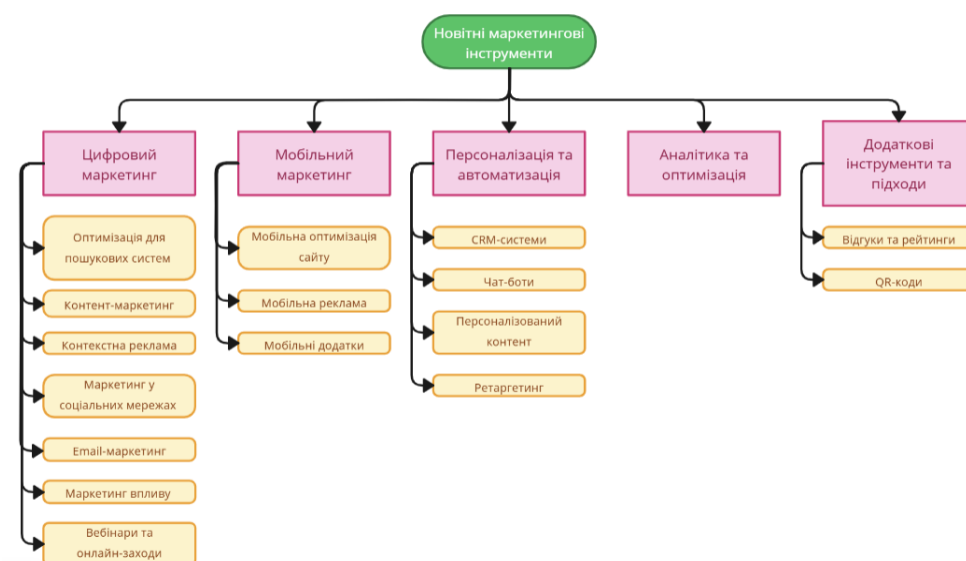


Рисунок 3.9. - Новітні маркетингові інструменти

Джерело: побудовано автором

Він стане для школи «British Hills» головним інструментом залучення клієнтів та підвищення конверсії.

- 1) Нова воронка продажів інтегрує всі точки взаємодії з потенційними клієнтами для підвищення ефективності залучення просування школи, представлено в додатку Г рис. Г1.
- 2) Чат-боти для миттєвої відповіді на запити клієнтів на сайті та в соцмережах. Email-розсилки з персоналізованими пропозиціями.
- 3) Автоматизована CRM-система для обробки запитів та управління клієнтами.
- 4) Активне просування школи через соціальні мережи шляхом застосування інтерактивного контенту.
- 5) Впровадження коротких тестів на знання англійської або інтерактивних мовних завдань дозволить залучити додаткову аудиторію у Facebook, Instagram та TikTok.
- 6) British Hills може використовувати VR-технології для демонстрації уроків, наприклад, у форматі “побудь студентом нашого курсу на 15 хвилин”. Такий інноваційний підхід створить ефект занурення в англomовне середовище.
- 7) Співпраця з інфлюенсерами. Запрошення блогерів (2000-5000-тисячників) пройти навчання у школі або створення спільних проєктів.

Ці маркетингові інновації є першочерговими для мовної школи.

Наступним етапом буде провадження таких інструментів, як-от:

- 1) Мобільна платформа для навчання.
- 2) Запуск мобільного застосунку з інтерактивними уроками та доступом до матеріалів курсів дозволить школі бути ближчою до студентів.
- 3) Push-повідомлення про нові заняття чи знижки стимулюватимуть залучення та повторні продажі.
- 4) Використання штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів.
- 5) Використання доповненої реальності (AR) для маркетингового просування. Наприклад, це може бути AR-словник чи «живі» флеш-

картки. Впровадження віртуального консультанта на сторінці «Запис на курс» або «Онлайн-консультація». Такі AR-елементи на сайті допоможуть створити позитивні емоції від знайомства зі школою та підштовхнуть відвідувачів до запису на курси.

Дослідження сучасного ринку освітніх послуг виявило зростаючу потребу у створенні гнучких, інтерактивних та персоналізованих рішень для навчання. Це наштовхнуло на ідею розробки інноваційної платформи, яка дозволить максимально адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб кожного студента, інтегруючи штучний інтелект (ШІ) для підвищення ефективності та якості навчання. Цю ідею розглянемо більш детально. Платформа побудована на базі штучного інтелекту, аналізуватиме дані про прогрес кожного учня, його уподобання в навчанні, темп засвоєння матеріалу та поточні потреби. ШІ не тільки створить унікальну траєкторію навчання, але й постійно змінить її відповідно до результатів студентів та їх нових цілей. Наприклад, платформа зосередиться на відповідних темах і завданнях для студентів, які готуються до важливого іспиту. Платформа органічно поєднає сильні сторони роботи з викладачем та самостійного навчання. У кожного студента буде персональний викладач, який буде працювати з важкими темами, проводити заняття в режимі реального часу та надавати зворотний зв'язок. Водночас віртуальний помічник на основі штучного інтелекту допоможе учням самостійно навчатися, відповідаючи на запитання та надаючи додаткові матеріали та вправи, а також слідкуючи за регулярністю занять.

ШІ забезпечуватиме адаптивність програми навчання. В залежності від успішності виконання завдань, платформа автоматично коригуватиме складність матеріалу: студенти отримуватимуть додаткові вправи для закріплення слабких тем або переходили б до більш складних модулів, якщо демонструють високий рівень засвоєння. Крім того, платформа враховуватиме індивідуальні цілі студента, такі як підготовка до іспитів, вивчення професійної термінології або розвиток розмовних навичок. Віртуальний помічник виступатиме як інтерактивний наставник, доступний 24/7.

Розглянемо, як ця платформа може вплинути на ринок освітніх послуг. Інтеграція ШІ та адаптивного підходу до навчання дозволить створити унікальний продукт, який поєднує переваги технологій і традиційної освіти. Платформа сприятиме підвищенню ефективності навчального процесу, роблячи його гнучким, персоналізованим і доступним.

Отже, дослідивши роботи науковців, які вивчали маркетинг та інноваційні маркетингові підходи, розглянувши досвід провідних мовних шкіл та власний щодо використання маркетингових інструментів можемо підсумувати. Використання новітніх інструментів маркетингу є необхідною умовою для досягнення успіху мовної школи на конкурентному ринку. Зазначимо, що основними інструментами є SEO-оптимізація, таргетована реклама, інтерактивний контент, впровадження штучного інтелекту, персоналізація комунікацій та використання CRM-систем. Інноваційні підходи допомагають мовним школам відповідати сучасним очікуванням клієнтів і створювати довготривалу лояльність та бути особливими на ринку освітніх послуг. Реалізація інноваційних підходів в управлінні відкриває значні перспективи для розвитку мовних шкіл, таких як British Hills. Проте, їх впровадження потребує ретельного аналізу їхньої ефективності, адже лише систематичний моніторинг результатів дозволяє зрозуміти, які стратегії працюють найкраще, а які потребують доопрацювання.

У наступному підрозділі буде розглянуто методи оцінки ефективності впроваджених інновацій, зокрема аналіз ключових показників, вплив нових інструментів на фінансові результати, лояльність клієнтів та загальний імідж школи.

3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційних підходів у мовних школах

Впровадження управлінських інновацій у мовних школах є особливо важливим у сучасному освітньому середовищі. Але без належного оцінювання

ефективності впроваджених інноваційних методів неможливо визначити їхній справжній вплив і доцільне їхнє продовження. Метою оцінки ефективності управлінських інновацій є визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення сильних та слабких сторін впроваджених змін, ризиків, а також прийняття обґрунтованих рішень щодо їхнього вдосконалення або коригування.

Філіп Котлер підкреслював, що «інновації без оцінки не можуть вважатися ефективними. Тільки через аналіз їх впливу на ринок можна зрозуміти, чи відповідають вони потребам споживачів і чи здатні створювати нову цінність» [82]. За Пітер Друкером «інновації є ключем до змін у будь-якій організації, але їхнє впровадження без ретельного аналізу ефективності — це шлях у невідомість» [83]. Оцінка впроваджених інновацій першу чергу спрямована на аналіз досягнутих результатів у порівнянні з очікуваними, виявлення сильних і слабких сторін впроваджених інновацій, формування основ для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію витрат і ресурсів, забезпечення постійного вдосконалення процесів і підходів.

Оцінка ефективності впровадження інноваційних підходів у школі англійської мови здійснюється шляхом аналізу фінансових і нефінансових показників. До фінансових показників вважаємо доцільним віднести: динаміку доходів, де аналізується зміна загального обсягу доходів школи у періоди до та після впровадження інновацій; рентабельність, де визначається співвідношення доходів до витрат, із врахуванням змін операційних витрат внаслідок оптимізації бізнес-процесів; вартість залучення клієнта (CAC), де розраховуються маркетингові витрати на залучення клієнтів у контексті розширення клієнтської бази; середній дохід на одного клієнта (ARPU), де визначається фінансовий результат, який генерується одним учнем.

До ключових нефінансових показників належать:

- Академічні результати, а саме середній бал тестувань, а також відсоток студентів, які досягли визначеного рівня володіння мовою;
- Зростання клієнтської бази, а саме динаміка залучення нових учнів і відсоток утримання постійних клієнтів;

- Рівень задоволеності клієнтів, а саме якість освітнього процесу, що визначається через анкетування, опитування та аналіз відгуків.

Для збору необхідних даних вважаємо доцільним використовувати такі методи:

- Аналіз фінансової звітності;
- Проведення опитувань;
- Проведення статистичного аналізу.

Після збору необхідної інформації і розрахунків, проводимо порівняльний аналіз стану компанії до та після впровадження інновацій. Такий аналіз змін фінансових і нефінансових показників у часовій динаміці дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень, правильність обраної стратегії та зробити необхідні корегування.

У подальшому розглянемо методи оцінки ефективності впроваджених інновацій та детально зупинимося на кожному з них. У другому розділі ми розглядали матрицю Аноффа як підґрунтя для обрання стратегії школи англійської мови. Цей підхід є логічною основою для визначення показників ефективності обраної стратегії, тому що це допоможе структуровано врахувати всі можливі шляхи зростання бізнесу. На базі матриці Ансоффа (ринок-продукт) виділити 4 напрями (стратегії), а саме:

- 1) Глибоке проникнення на ринок (розширення послуг для існуючих клієнтів);
- 2) Розвиток продукту (створення нових курсів або послуг);
- 3) Розширення ринку (залучення нових сегментів клієнтів);
- 4) Диверсифікація (вихід у нові ніші).

Для кожного напрямку нами розроблено систему показників за 4 сферами: клієнти, процеси, співробітники, фінанси. Глибоке проникнення на ринок, представлено в додатку В в табл. В2 та розвиток продукту в додатку В в табл. В3. Диверсифікація представлена в додатку В в табл. В4.

Модель Balanced Scorecard (BSC) дозволяє структурувати цілі, які впливають із матриці Ансоффа, у чотирьох вимірах:

- 1) Фінанси. Як обрана стратегія вплине на фінансові результати?
- 2) Клієнти. Яка цільова аудиторія та як ми її залучимо?
- 3) Внутрішні процеси. Які процеси необхідно покращити або впровадити?
- 4) Навчання та розвиток. Які компетенції або ресурси потрібні для досягнення цілей?

Balanced Scorecard (BSC) дозволяє також оцінити ефективність впроваджених інновацій. Розглянемо таблиці з показниками для кожної перспективи. Фінансова перспектива представлена в додатку В у табл. В5 та клієнтська перспектива в додатку В у табл. В6. Перспектива внутрішніх процесів представлена в додатку В у табл. В7 та перспектива навчання та розвитку в додатку В в табл. В8.

Щоб розвивати школу в сучасних умовах, необхідно мати здатність інноваційно підходити до організації діяльності та взаємодії з клієнтами. Ознайомимося з інноваціями, які школа англійської мови British Hills розробила та провадила у 2024 році, що сприяло підвищенню ефективності її роботи, конкурентоспроможності на ринку та задоволеності клієнтів. Одним із важливих напрямів оптимізації діяльності школи стало впровадження нової організаційної структури. У її склад включені власник, операційний менеджер, 15 викладачів, методист, клієнт-менеджер, бухгалтер (аутсорс), таргетолог (аутсорс) та СММ (аутсорс). Організаційна структура навчального центру представлено на рис. 3.10.

Продовжується процес створення сучасного веб-сайту, оскільки цифрові технології є важливою частиною інноваційної освітньої системи. На новому веб-сайті школи можна використовувати онлайн-оплату. У рамках модернізації освітнього процесу в школі було створено систему автоматизованого тестування, що представлено в додатку Г в рис. Г2. Сучасний маркетинг неможливо уявити без активної роботи у соціальних мережах. Для розширення присутності школи в цифровому середовищі було залучено SMM-спеціаліста, який займається створенням контенту, взаємодією з аудиторією та залученням нових клієнтів.

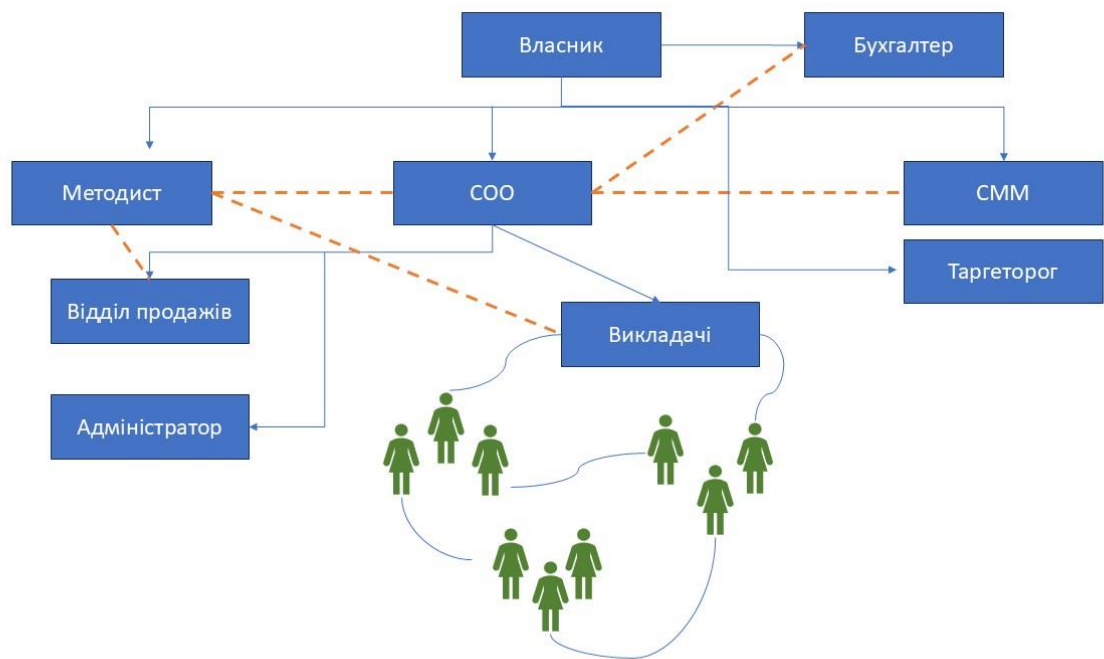


Рисунок 3.10. - Організаційна структура навчального центру

Джерело: побудовано автором

Інновації, впроваджені у школі англійської мови British Hills, є вагомим кроком до вдосконалення як управлінської, так і освітньої діяльності. Вони дозволяють підвищити якість послуг, адаптуватися до потреб сучасного споживача та створити міцний фундамент для подальшого розвитку. Такі рішення сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності школи, а й формуванню стійкої репутації на ринку освітніх послуг.

Незважаючи на беззаперечні переваги інноваційних підходів в управлінні освітнім закладом, їхнє впровадження супроводжується певними ризиками, що можуть впливати як на короткострокові, так і на довгострокові перспективи розвитку школи. Поняття ризик-менеджменту та його вразливість досліджували багато відомих науковців (Френк Найт (Frank H. Knight), Гаррі Марковіц (Harry Markowitz), Дуглас Хаббард (Douglas Hubbard), Насім Талеб (Nassim Nicholas Taleb), Джон Кейнс (John Maynard Keynes) та ін), які заклали теоретичні та практичні основи цієї дисципліни.

Ризик-менеджмент визначається як система методів і процесів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу ризиків на діяльність організації або проекту. Його фундаментальні аспекти охоплюють аналіз ймовірності виникнення загроз, управління невизначеністю та розробку стратегій адаптації до мінливих умов (узагальнене визначення).

Проаналізуємо можливі ризики, ступень їх впливу та шляхи уникнення або запобігання. Одним із ключових ризиків є опір змінам з боку персоналу та клієнтів.

Що стосується фінансових ризиків, пов'язаних з інвестуванням у новітні технології, цифрові платформи та методичні матеріали, це ще один важливий фактор. Висока вартість таких інновацій може створювати навантаження на бюджет школи, особливо в умовах нестабільного ринку освітніх послуг та зміни платоспроможності населення.

Крім того, варто враховувати технологічні ризики, що включають можливі технічні збої, невідповідність програмного забезпечення потребам навчального процесу або недостатній рівень цифрової компетентності персоналу.

Не менш важливим є конкурентний ризик, що полягає у швидкому реагуванні інших учасників ринку на впроваджені нововведення. Конкуренти можуть адаптувати аналогічні або вдосконалені підходи, що зменшить унікальність пропозиції British Hills та вплине на її конкурентні переваги.

Регуляторні та правові ризики також важливі, оскільки зміни в законодавстві щодо освіти, ліцензування або захисту даних можуть призвести до додаткових адміністративних витрат або необхідності перегляду стратегічних рішень. Ще у 1921 році Френк Найт – економіст, який заклав основи сучасного розуміння ризику, розрізняв «ризик» (який можна оцінити й управляти ним) та «невизначеність» (яка непередбачувана) - «ризик можна виміряти і передбачити, а невизначеність – ні» [84]. Це важлива думка для бізнесу залишається досі актуальною: ризик-менеджмент спрямований саме на ті загрози, які можна оцінити й контролювати. Розглянемо таблицю загальних ризиків для школи British Hills при провадженні інновацій, що представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7- Аналіз ризиків та методи управління

Види ризиків	Можливі ризики при впровадженні інновацій	Управління ризиками
Технічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> Помилки у функціонуванні платформи (збої в роботі сайту, CRM або платіжних систем) Відсутність необхідної технічної компетенції в команді підрядників Інтеграційні проблеми між платформою та сторонніми інструментами (Facebook Pixel, Google Analytics) 	<ul style="list-style-type: none"> Вибір досвідчених розробників із портфоліо схожих проектів. Проведення багаторівневого тестування платформи на всіх етапах розробки. Забезпечення технічної підтримки та резервного копіювання даних.
Фінансові (економічні) ризики	<ul style="list-style-type: none"> Економічний спад, підвищення податків Перевищення бюджету на розробку та впровадження платформи Низька ефективність маркетингових кампаній і недостатній потік нових клієнтів Невчасне повернення інвестицій через зовнішні обставини 	<ul style="list-style-type: none"> Складання детального бюджету з резервним фондом (10-15% від загальної суми). Етапність фінансування проекту для контролю витрат. Впровадження пілотної версії платформи для мінімізації фінансових витрат.
Управлінські ризики	<ul style="list-style-type: none"> Невідповідність платформи реальним потребам клієнтів або команди Недостатній рівень підготовки співробітників до використання нових технологій Опір змінам серед працівників школи або клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> Навчання співробітників роботі з новими інструментами. Постійне залучення команди до процесу для зниження опору змінам. Залучення зовнішніх консультантів для усунення управлінських недоліків.
Ризики репутації	<ul style="list-style-type: none"> Негативна реакція клієнтів на технічні збої чи складність у використанні платформи Втрата довіри клієнтів через некоректну роботу системи оплати чи CRM 	<ul style="list-style-type: none"> Комунікація з клієнтами щодо переваг нової платформи та очікуваних змін. Оперативне реагування на відгуки клієнтів і усунення проблем. Запуск платформи з базовим функціоналом для тестування на вузькій аудиторії.
Зовнішні ризики	<ul style="list-style-type: none"> Зміна політичної ситуації, військові дії Зміна ринкової ситуації (зростання конкуренції, економічні складнощі) Нестабільність роботи зовнішніх платформ, з якими інтегрується система Психоемоційне навантаження на персонал та студентів Міграційні процеси. 	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг ринкових умов і адаптація стратегії відповідно до змін. Вибір надійних зовнішніх партнерів для інтеграції (платіжні системи, рекламні платформи).

Джерело: побудовано автором

Треба зазначити, що для кожного інноваційного проекту складається індивідуальна карта ризиків, яка допомагає оцінити можливі загрози, їхній вплив та заходи щодо мінімізації негативних наслідків. Так, наприклад, прогнози ризиків та мери по їх мінімізації по проекту «Відкриття офлайн школи англійської мови в Києві», представлені в додатку В у табл. В10.

Для кожної інновації (проекту) складається окрема система КРІ (Key Performance Indicators), яка дозволяє оцінити її ефективність та вплив на бізнес. КРІ визначаються відповідно до стратегічних цілей компанії та можуть включати:

- Фінансові показники (збільшення доходу, рентабельність, ROI).
- Операційні метрики (ефективність процесів, зменшення витрат, швидкість впровадження).
- Клієнтські показники (задоволеність клієнтів, утримання, кількість нових користувачів).
- Командні результати (продуктивність, залученість співробітників).

Кожен проект має чітко визначені цілі та критерії оцінки, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та досягати максимального ефекту. КРІ для проекту по розробці сайту та впровадження CRM представлено в додатку В у таблиці В9.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

У даному розділі проведено оцінку ефективності впровадження інноваційних підходів у мовній школі, що є ключовим фактором її конкурентоспроможності та розвитку. Згідно з дослідженням, інновації впливають на фінансові результати, якість навчання, рівень задоволеності клієнтів і ефективність управління.

Запровадження інноваційних рішень потребує комплексного підходу, що включає планування, тестування, аналіз результатів та подальшу адаптацію. Основними ризиками є обмеженість фінансових ресурсів, опір персоналу, труднощі з вимірюванням якісних змін та технічні обмеження. Для їх мінімізації необхідно чітке стратегічне управління, використання цифрових інструментів контролю та моніторингу, а також регулярний аналіз ефективності впроваджених заходів. Результати оцінки підтверджують ідею про те, що інноваційні методи можуть значно покращити якість освітніх послуг, зробити управлінські процеси більш ефективними та підвищити фінансову стабільність школи. Гнучкість, поетапність змін і орієнтація на потреби клієнтів і персоналу забезпечують успішне впровадження.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота на тему «Інноваційні підходи в управлінні школою англійської мови» присвячена комплексному аналізу теоретичних і практичних аспектів модернізації управління освітнім закладом в умовах глобальних трансформацій. У ході дослідження визначено основні тенденції розвитку ринку освітніх послуг,

зокрема вплив цифровізації, глобалізації та змін у споживчих уподобаннях на організацію освітніх процесів, а також запропоновано інноваційні рішення, здатні забезпечити конкурентоспроможність і ефективність школи англійської мови в динамічному середовищі.

Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами в освіті, що відбуваються під впливом технологічного прогресу, соціально-економічних змін і зростаючих вимог до якості навчання. Особливого значення це набуло в Україні після початку війни, яка суттєво вплинула на функціонування освітніх закладів, змусивши їх перейти на дистанційні формати роботи. Це, своєю чергою, висвітлило потребу в адаптації управлінських стратегій до умов невизначеності, обмежених ресурсів та підвищеної конкуренції.

Результати дослідження підтверджують необхідність модернізації традиційних підходів до управління освітніми закладами, оскільки класичні моделі не повною мірою враховують сучасні реалії та виклики. Впровадження новаторських методів стратегічного планування, управління персоналом, спілкування з клієнтами та підвищення рівня цифрової трансформації є необхідним у світлі швидких змін економічного та соціального середовища.

Отримані результати повністю відповідають поставленій меті, завданням роботи та підтверджують ефективність запропонованих підходів у контексті сучасних викликів ринку освіти.

- 1) Проведений аналіз наукових джерел дозволив визначити, що інновації в управлінні освітніми закладами передбачають систематичне впровадження новітніх технологій, модернізацію організаційної структури та адаптацію управлінських процесів до змін ринкового середовища.
- 2) У ході дослідження визначено основні принципи сучасного освітнього менеджменту: клієнтоорієнтованість, адаптивність, використання цифрових технологій, стратегічне планування та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів.
- 3) Проаналізовано інноваційні технології, які використовуються у провідних мовних школах, включаючи адаптивні навчальні платформи,

гейміфікацію, штучний інтелект, доповнену реальність (AR) та віртуальні середовища навчання (VR).

- 4) Дослідження організаційної структури мовної школи показало, що традиційна модель управління не завжди є достатньо гнучкою для швидкого впровадження змін. Виявлено, що використання гібридних організаційних структур сприяє більш ефективному управлінню навчальними закладами.
- 5) Досліджено вплив управлінських технологій, таких як бізнес-аналітика, KPI-системи, автоматизовані платформи управління навчальним процесом, персоналізовані підходи до навчання та стратегічне маркетингове планування. Встановлено, що їх впровадження позитивно впливає на стратегічне планування, на фінансові показники школи, рівень залученості студентів та ефективність роботи команди.
- 6) Запропоновано інноваційну модель управління мовною школою, яка базується на поєднанні цифрових технологій, стратегічного маркетингу, автоматизації бізнес-процесів, ролі нового лідера команди та персоналізованого навчання.
- 7) Проаналізовано ефективність впровадження інновацій в роботу школи англійської мови на прикладі школи British Hills. Встановлено, що комплексний підхід до втілення інноваційних ідей дозволяє ефективно використовувати ресурси, поступово вносити зміни та застосовувати необхідні інструменти.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їхнього безпосереднього застосування в управлінні мовними школами, що забезпечить їм розвиток та фінансове зростання. Але результати дослідження можуть бути застосовані не лише для мовних шкіл, а й для інших освітніх закладів, які прагнуть до цифрової трансформації, підвищення ефективності управління та створення персоналізованих навчальних рішень. Імплементація запропонованої моделі дозволить школі стати більш стійкою до змін у

зовнішньому середовищі, покращити фінансові показники та забезпечити довгостроковий розвиток у конкурентному ринку освітніх послуг.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на аналізі ефективності застосування штучного інтелекту для побудови індивідуальних навчальних траєкторій. Також перспективним є вивчення довгострокового впливу цифровізації та інтерактивних технологій на якість управління.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що впровадження інноваційних підходів до управління мовною школою є необхідним для забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності. Запропонована модель інтегрує сучасні методи управління, новітні маркетингові інструменти та систему персоналізованого навчання, нові механізми залученості команди в управлінські процеси та роль нового лідера в управлінні. Це дозволяє не лише підвищити якість освітніх послуг, але й забезпечити стабільний розвиток школи у динамічному ринковому середовищі. Впровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню довіри до бренду школи, її фінансовій стабільності та довгостроковому успіху.

Все запропоновані рішення спрямовані на довгострокову перспективу і здатні забезпечити фінансову стабільність, покращення клієнтського досвіду та розширення ринкової присутності школи, суттєво підвищать силу бренду та його впізнаваність. Школа англійської мови British Hills асоціюватиметься з якістю, інноваціями та клієнтоорієнтованістю, що забезпечить довіру, лояльність клієнтів і зміцнить її позиції на ринку освітніх послуг.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 зі змінами: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Закон України “Про освіту” № 2145-VIII від 05.09.2017: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Закон України «Про застосування англійської мови» (№ 3760-20): URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3760-20>.
4. Peter F. Drucker, The Practice of Management: – Harper Collins, 2010. — 416 с.
5. Анрі Файоль, “Загальне і промислове управління”: 1916. — 143 с.
6. Mintzberg H. ,The Nature of Managerial Work. – New York: Harper & Row, 1973. – 132–133 с.
7. Тейлор Ф.В., Принципи наукового менеджменту: Harper & Brothers, 1911. — 77-144 с.
8. Гірняк О. М., Лазановський П. П., Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. — Львів: Українська академія друкарства, 2018. — 232 с.
9. Яцура В.В., Жук О.П., Менеджмент: Навчальний посібник. - Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. — 444с.
10. Maslow, A. H., A theory of human motivation. Psychological Review, 1943. — 370-396 с.
11. Schein E. H., Organizational Culture and Leadership.: Jossey-Bass, Business & Economics, 1985. — 358 с.
12. Goleman, D., Working with Emotional Intelligence. Bantam Books, 1998. — 383 с.
13. Peter F. Drucker, Management : tasks, responsibilities, practices.: Harper & Row, New York, 1973. — 839 с.
14. Черниш А.П. Менеджмент освіти: навчальний посібник. «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – 324 с.

15. Смолінська О.Є., Сучасні аспекти освітнього менеджменту в українських ЗВО: URL:
https://lvet.edu.ua/images/step/2024/10/18/11/Smolinska_Olesia.pdf
16. Крижка В.В., Менеджмент в освіті: Освіта. України, 2020. – 465 с.
17. Поташник М. М., Управління розвитком школи: Шкільний світ, 2000. — 256 с.
18. Лазарєв В. С., Управління розвитком школи: Педагогіка, 1992. — 192 с.
19. Мармаза О. І., Менеджмент освітньої організації: навчально-методичний посібник. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2007. — 128 с.
20. Шатун В. Т., Основи менеджменту: навчальний посібник. — Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.
21. Емерсон Г., Дванадцять принципів продуктивності праці: Економіка, 1912. — 256 с.
22. Мармаза О. І., Менеджмент освітньої організації: Харків, 2017. — 280 с.
23. Конаржевський Ю.А., Принципи управління в освітній організації: Харків, 2017. — 290 с.
24. Маслов В.І., Принципи менеджменту в установах освіти: Освіта і управління, 1997, №1, с. 77–84.
25. What is Educational Management: Types, Importance & Benefits: URL:
<https://www.softwaresuggest.com/blog/educational-management/>
26. Хриков Є.М., Управління навчальним закладом: «Знання», 2006. — 365 с.
27. Немченко С.Г., Крижка В.В., Шумілова І.Ф., Управління закладом освіти. 2020 р. — 603 с.
28. Kotter, J. P., Managing in a Time of Great Change. Truman Talley Books / Dutton, 1995. — 272 с.
29. Kotler, P., Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons, 2016. — 400 с.

30. Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 1934. — 429 с.
31. Schumpeter, J., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (The Theory of Economic Development)*. Duncker & Humblot, Leipzig, 1912. — 428 с.
32. Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row, 1985. — 266 с.
33. Балл Г. А., *Інновації в освіті: системний підхід*. Київ: Академія педагогічних наук України, 2004. — 368 с.
34. Sahlberg, P., *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* Teachers College Press, 2011. — 208 с.
35. Chubb, J., Moe, T., *Politics, Markets, and America's Schools*. Brookings Institution Press, 1990. — 352 с.
36. Hargreaves, A., *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Corwin Press, 2009. — 240 с.
37. Fullan, M., *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass, 2001. — 224 с.
38. Сухобська Г.С., *Управління розвитком освіти: теорія і практика*. НПУ імені М. П. Драгоманова, Київ, 2017. 150 с.
39. Гальскова Н. Д. *Сучасні методи навчання іноземним мовам*. 2015
40. Ніколаєнко С. Ю. *Інноваційні підходи до навчання в цифрову епоху*, 2020
41. Матвійчук І. О. *Гнучкі моделі управління мовними школами: виклики сучасності. Інновації в освіті*, 2020.
42. Cascio, J. *Facing the Age of Chaos: Human Responses to a BANI World*. Medium, 2020: URL: <https://medium.com>
43. Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, 1979. — 496 с.
44. Mintzberg, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, 1993. — 331 с.
45. Barnard, C.I. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 1938. — 334 с.

46. Bass, B. M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press. 1990, — 358 с.
47. Шатун В. Т., Основи менеджменту. Миколаївський державний гуманітарний університет імені Петра Могили. 2006, — 324 с.
48. Мармаза О. І., Менеджмент освітньої організації. Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. 2017, — 465 с.
49. Петюх В. М., Менеджмент організацій. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2008, — 256 с.
50. Щокін Г. В., Теорія організації. Міжрегіональна академія управління персоналом. 2010, — 192 с.
51. Павленко А. Ф., Стратегічний менеджмент. Київський національний торговельно-економічний університет. 2012, — 383 с.
52. Дафт Р., Organization Theory and Design. 2015, — 839 с.
53. Гриньова В. М., Інноваційні методи управління організаціями в умовах динамічних змін. 2017, — 465 с.
54. Meredith, J. R., & Mantel, S. J., Project Management: A Managerial Approach (10th Edition). Wiley. 2017, — 83 с.
55. Kerzner, H., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th Edition). Wiley. 2020, — 839 с.
56. Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill. 1967, — 839 с.
57. Сумець О. М., Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник. Київ: Університет "КРОК". 2022, — 358 с.
58. Грішнова О. А., Економіка та управління освітою. Харків: Вища школа. 2019, — 383 с.
59. Савченко О. Я., Теорія і практика управління освітою. Київ: Генеза. 2020, — 465 с.
60. Ковальчук О. М., Інновації в освітньому менеджменті. Львів: ЛНУ. 2021, — 256 с.

61. Бабенко Л. М., Стратегічний менеджмент в освіті. Київ: Вид-во “Освіта”. 2018, — 383 с.
62. Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill. 1967, — 839 с.
63. Котлер Ф., Основи маркетингу. Pearson. 2000, — 383 с.
64. Васильченко О. М., Формування системи маркетингу взаємодії з клієнтами та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Галузевий науковий вісник ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020.
65. Стейсі Р. Д., Стратегічне управління та організаційна динаміка. Pitman Publishing. 1993, — 384 с.
66. Сліпчишин Л. В., Використання Agile-підходу в освіті. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Випуск 55. 2020, — с. 230-238.
67. Morgan, G., Images of Organization. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 1986, — 450 с.
68. Коваленко, В. В., Гібридні моделі управління в умовах трансформаційної економіки. Науковий журнал “Економіка та управління”, Том 4(1). 2020,— с. 67-79.
69. Antikainen, M., Uusitalo, T., & Kivikytö-Reponen, P., Digitalisation as an enabler of circular economy. Procedia CIRP. 2018
70. Цифрова трансформація бізнесу з чого почати: URL: <https://www.softkey.ua/ua/useful/articles/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-s-chego-nachat-chast-1/>
71. Prensky, M., Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001). 2001, — 15 с.
72. Мінцберг, Г., The Rise and Fall of Strategic Planning. 1994, — 350 с.
73. Ковальчук О. В., Фактори успішного вивчення англійської мови студентами технічних спеціальностей. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. — VII (27), Issue: 195. 2019 — с. 21–24.

74. Гончаренко Т. Є., Мотивація вивчення іноземної мови студентами немовних спеціальностей. Вісник НТУ “ХПІ”. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. — № 2. 2019, — с. 56–60.
75. Іващук А., Малик В., Трубенко І., Варга Н., Жалінська І., Аналіз сучасних тенденцій у викладанні англійської мови в Україні. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*. — Вип. 27. 2023, — с. 45–52.
76. Білолипецький Д. А., Проблеми підготовки дітей дошкільного віку до вивчення англійської мови: аспект мовленнєвої діяльності. *Психологічна наука і освіта*. — № 7. 2015, — с. 33–38.
77. Мельник О. В., Гурина Н. В., Виклик часу. Сучасні тенденції у викладанні англійської мови в Україні для немовних спеціальностей. *Інноваційна педагогіка*. — Вип. 75. 2024, — с. 168–173.
78. Drucker, P., *The Practice of Management*. Harper & Row. 1954, — 415с.
79. Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row Publishers. 1973, — 839 с.
80. Котлер, Ф., *Маркетинг менеджмент*. Видавництво: Prentice Hall. 1967, — 462 с.
81. Левітт, Т., *Маркетингова короткозорість*. Видавництво: Harvard Business Review. 1960, — 29 с.
82. Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management, 15th Edition*. 2016, — 672 с.
83. Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row. 1985, — 266 с.
84. Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*. 1921, — 344 с.
85. Шевченко Л. С., С. М. Макуха та ін., «Менеджмент», Підручник, «Право» Харків, 2013, — 216 с.
86. Байбакова О. О. “Сучасні погляди на педагогічний менеджмент”, Випуск 23, Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, 2011, — с. 13–16.

87. О. Т. Винничук, «Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом», Колективна монографія «Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі», Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, 2020, — с. 19–30

https://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17173/1/2_Vynnychuk.pdf

88. Генрі Мінцберг, «Структура в кулаці: проектування ефективних організацій», видавництво Prentice-Hall, 1983, — 312 с.

89. Майкл Фуллан, “Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ”: “Літопис”, 2000, — 270 с.

90. Джеймс А. Ф. Стонер, Річард Фрімен, Деніел Гілберт, “Управління” (“*Management*”), Видавництво: Prentice Hall, 1982, — 683 с.

91. McKinsey & Company, “Digital transformation: Improving the odds of success”, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>

92. Deloitte, “Від професій до «суперпрофесій»” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-2-new.pdf>

93. В. Білоус, “Мобільні навчальні додатки в сучасній освіті”, 2018, Джерело: Освітологічний дискурс <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/download/511/431/1353>

94. Н. В. Дрібноход, С.І. Сотникова, “Можливості використання мобільних додатків у навчанні німецької мови”, 2019, <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/13630>

95. О.Ю. Белова, О.В. Белов, О.В. Белова “Особливості впровадження мобільного навчання: перспективи, переваги та недоліки”, 2018, Джерело: Інформаційні технології і засоби навчання <https://www.researchgate.net/publication/331404264>

ДОДАТКИ

Таблиця А1 - Очікувані результати та виклики реформування освіти
рамках Нової української школи (НУШ)

Очікувані результати	Виклики (супротив)
1	2
<p>Підвищення якості освітнього процесу. Інноваційні підходи в управлінні закладами освіти сприяють оновленню методик викладання, що підвищує ефективність навчання та засвоєння матеріалу учнями.</p>	<p>Недостатнє фінансування. Брак коштів на створення сучасного освітнього середовища, закупівлю обладнання, програмного забезпечення, навчальних матеріалів. Нерівномірний розподіл фінансування між міськими та сільськими закладами освіти.</p>
<p>Розвиток професійної компетентності викладачів. Застосування нових управлінських практик стимулює вчителів до постійного професійного розвитку та адаптації до сучасних освітніх вимог.</p>	<p>Низький рівень готовності педагогічного персоналу до змін. Відсутність належної підготовки вчителів до застосування сучасних методів та технологій.</p>
<p>Підвищення мотивації учнів до навчання. Інноваційні методи навчання роблять освітній процес цікавішим та більш залучаючим для учнів, що підвищує їхню мотивацію та успішність.</p>	<p>Сприйняття суспільством. Частина батьків та вчителів скептично ставляться до нововведень через недостатню поінформованість або страх перед змінами.</p>
<p>Оптимізація управлінських процесів. Впровадження сучасних технологій та підходів в управлінні закладом освіти забезпечує ефективніше використання ресурсів та покращує систему управління плануванням, провадженням, комунікаціями тощо .</p>	<p>Недосконалість нормативно-правової бази. Нечіткість законодавчих норм щодо впровадження інновацій та автономії шкіл. Брак механізмів моніторингу та оцінки ефективності реалізації нововведень.</p>

Створення сприятливого освітнього середовища. Інноваційні управлінські рішення сприяють формуванню комфортного та безпечного середовища для всіх учасників освітнього процесу, персоналізації навчання та розвитку співробітників закладу.	Відсутність системного підходу до впровадження інновацій. Непослідовність реформ, відсутність довгострокової стратегії. Неврахування особливостей кожного закладу освіти під час впровадження інновацій.
--	---

Таблиця А2 – Впроваджені інновації та виклики в управлінні школою

Впроваджені інновації	<p>Оптимізація організаційної структури Створення нової організаційної структури дозволило більш ефективно розподілити функціональні ролі між викладачами, методистом, операційним менеджером і клієнт-менеджером. Така оптимізація сприяла покращенню внутрішньої комунікації, зменшенню адміністративного навантаження, зростання залученості персоналу в управлінські процеси та підвищенню рівня сервісу.</p> <p>Автоматизація процесів через сайт Розробка сучасного сайту (триває) стало одним із ключових кроків до цифровізації школи. Було впроваджено:</p> <ul style="list-style-type: none"> – онлайн-оплату, що спростило доступ до курсів та зробило фінансові операції швидшими та безпечнішими; – автоматизоване тестування, яке дозволяє студентам проходити оцінювання рівня знань без додаткового залучення викладачів; – покращена функція зворотного зв'язку, що забезпечує оперативне реагування на потреби клієнтів. <p>Активізація цифрового маркетингу Розроблена нова воронка продажів, переглянута SMM-стратегія, і для роботи з соціальними мережами було залучено спеціаліста на аутсорсі. Це сприяло покращенню якості контенту, збільшенню взаємодії з потенційними студентами та зростанню кількості звернень через соціальні платформи.</p>
------------------------------	--

	<p>Перехід на онлайн-навчання</p> <p>Перехід на онлайн-формат дозволив не лише продовжити освітній процес, а й розширити клієнтську базу, залучаючи студентів із різних регіонів України та світу.</p> <p>Гейміфікація навчання</p> <p>Використання інтерактивних платформ сприяє більшій гнучкості навчального процесу та покращенню користувацького досвіду</p>
--	---

Виклики, з якими стикається школа	<p>Збільшення конкуренції</p> <p>На ринок активно виходять нові мовні школи, а також зростає кількість індивідуальних викладачів, які пропонують персоналізовані послуги за конкурентними цінами. Це створює додатковий тиск на бізнес і змушує шукати нові стратегії залучення клієнтів.</p> <p>Зменшення клієнтської бази</p> <p>Фінансова нестабільність змушує багатьох потенційних клієнтів економити на освіті та шукати безкоштовні онлайн-платформи для самостійного навчання (Duolingo, LingQ, BBC Learning English) ще більше ускладнює ситуацію.</p> <p>Швидкий розвиток ІТ-рішень у сфері освіти</p> <p>Поява адаптивних навчальних платформ на базі штучного інтелекту та автоматизованих мовних чат-ботів змінює підходи до навчання. Відсутність власної технологічної платформи може призвести до втрати частини клієнтів.</p> <p>Недостатня інтерактивність онлайн-уроків</p> <p>Перехід на дистанційне навчання створює виклик у підтримці мотивації студентів. Відсутність фізичного контакту з викладачем та недостатня залученість у навчальний процес можуть негативно впливати на ефективність навчання.</p> <p>Відтік кваліфікованих викладачів</p> <p>Через виїзд фахівців за кордон, а також їх перехід у власний бізнес, спостерігається нестача кваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечити високий рівень викладання. Це ускладнює залучення та утримання компетентних викладачів.</p> <p>Персоналізація навчання</p> <p>Сучасні студенти все більше очікують індивідуального підходу, адаптації навчальних матеріалів до їхніх рівнів, цілей і темпу навчання.</p>
-----------------------------------	---

Наступні кроки для розвитку школи	<p>Запуск нового сайту</p> <p>Впровадження CRM</p> <p>Диверсифікація освітніх продуктів</p> <p>Запуск короткострокових спеціалізованих курсів</p> <p>Відкриття офлайн школи в Києві</p> <p>Гібридне навчання, що поєднує онлайн- та офлайн-формати.</p> <p>Програми корпоративного навчання для компаній, що відкриває новий сегмент клієнтів.</p> <p>Оптимізація маркетингової стратегії</p> <p>Використання штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів та персоналізації реклами.</p> <p>Запуск програми реферального маркетингу, що дозволить залучати нових студентів через рекомендації.</p> <p>Покращення залученості студентів</p> <p>Використання VR/AR-технологій для моделювання реальних комунікативних ситуацій.</p> <p>Створення сучасної освітньої платформи</p> <p>Розробка власної навчальної платформи, яка поєднає уроки з викладачем та роботу з персональним помічником, створеними на базі ШІ.</p>
--	--

Таблиця Б1 - Рівні управління мовною школою

Рівень управління	Цілі управління	Інструменти управління	Недоліки
1	2	3	4
Стратегічний	Визначення бачення, місії, формування довгострокової стратегії розвитку школи.	PESTEL-аналіз для оцінки зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори). Аналіз конкурентного середовища – модель 5 сил Портера.	Висока вартість помилок.
	Визначення місії, візії, основних цінностей організації.	BCG-матриця для оцінки продуктів (курсів) - зірки, дійні корови, знаки питання, собаки.	Тривалі строки реалізації стратегій.
	Встановлення ключових цілей для росту бізнесу (наприклад, відкриття нових шкіл, розширення лінійки продуктів).	Методологія SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для постановки чітких і досяжних цілей.	Високі витрати часу на аналіз і підготовку стратегій.
	Управління ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними).	Бюджетування: формування фінансових планів, прогнозування доходів і витрат.	Залежність від зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність.

	Забезпечення конкурентоспроможності школи.	Стратегічний контроль за допомогою Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників для оцінки успіху.	
Тактичний	Перетворення стратегічних цілей у середньострокові плани дій (зазвичай на 1-3 роки). Планування і розподіл ресурсів	CRM-системи для управління клієнтами (облік даних студентів, звітність, автоматизація продажів).	Можливий брак взаємодії зі стратегічним і операційним рівнями.
	Прогнозування та управління потенційними ризиками.	Модель «що-якщо», метод «аналізу сценаріїв»	Висока залежність від правильності вихідних даних.
	Розробка навчальних програм, що відповідають потребам ринку.	Матриця Ансоффа для розробки маркетингових стратегій (розширення ринку, проникнення на ринок, диверсифікація).	Складність інтеграції нових технологій.
	Координація роботи різних підрозділів (адміністрація, викладачі, маркетинг).	KPI-системи (Key Performance Indicators) для оцінки ефективності роботи персоналу	Потреба в якісній комунікації між підрозділами.
	Контроль за якістю навчального процесу.	Інструменти тайм-менеджменту для координації проектів (наприклад, Gantt-діаграми для планування термінів).	Висока залежність від ефективності середньої ланки менеджерів.

	Формування маркетингових кампаній для залучення клієнтів.	Google Analytics для аналізу трафіку та поведінки клієнтів.	
Операційний	Виконання щоденних завдань (навчання, комунікація з учнями, вирішення поточних проблем).	LMS-платформи (Learning Management System) для організації навчального процесу (Moodle, Google Classroom, Zoom).	Висока ймовірність перевантаження персоналу.
	Робота з клієнтами: укладання договорів, консультації, комунікація	Інтерактивні платформи (Kahoot, Quizlet) для взаємодії з учнями та підвищення їхньої залученості.	Низький рівень автономії у прийнятті рішень.
	Організація робочих графіків викладачів і адміністраторів.	Автоматизація розкладів через спеціалізовані програми (наприклад, Calendly, When I Work).	Ризик технічних збоїв у роботі системи.
	Підтримка високої якості викладання через зворотний зв'язок і моніторинг.	Інструменти зворотного зв'язку (Google Forms, SurveyMonkey) для збору відгуків від клієнтів і викладачів.	Недостатня інтеграція з довгостроковими цілями.

Таблиця Б2 - Порівняльний аналіз CRM-систем для мовних шкіл

Назва системи	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Classberry CRM	Спеціалізована CRM-система для мовних шкіл та освітніх закладів. Дозволяє відстежувати прогрес студентів, вести облік відвідуваності,	Легкість у використанні. Автоматизація рутинних процесів. Інтеграція з Google Calendar. Відповідність потребам освітнього бізнесу.	Обмежений функціонал для великих закладів. Відсутність інтеграції з деякими

	автоматизувати фінансову звітність.		популярними програмами.
EasyWeek, CRM	Система, орієнтована на мовні школи та курси. Пропонує інструменти для бронювання уроків, управління розкладом і аналітики.	Простий у використанні інтерфейс. Онлайн-бронювання для клієнтів. Відстеження прогресу студентів.	Обмежений набір аналітичних функцій. Вимагає постійного підключення до інтернету.
Creatio (ex-Terrasoft)	Потужна платформа для управління клієнтськими відносинами та автоматизації бізнес-процесів, зокрема в освітньому секторі.	Гнучкість налаштувань- Широкий набір функцій для маркетингу та продажів- Можливість інтеграції зі сторонніми додатками.	Висока вартість для невеликих закладів. Вимагає технічних знань для налаштування.
AMOCRM	RM-система для автоматизації продажів і управління клієнтами, популярна серед освітніх бізнесів.	Інтуїтивний інтерфейс- Інтеграція з месенджерами та соцмережами- Автоматизація роботи з лідами. Відсутність спеціалізованих освітніх функцій.	Висока ціна для деяких тарифів.
KeyCRM	CRM-система, яка спеціалізується на автоматизації управлінських і бізнес-процесів для компаній різних галузей, зокрема для освітніх установ.	Управління студентськими записами. Ефективна комунікація. Інтеграція з іншими сервісами	Можливі обмеження у функціоналі для специфічних потреб.
GUDHUB	CRM-система, що пропонує інструменти для обліку студентів, залучення нових клієнтів, контролю робочих	- Облік студентів- Залучення нових клієнтів- Контроль робочих процесів. Управління	Можливі обмеження у налаштуванні під специфічні потреби

	процесів та управління продажами.	продажами. Підтримка розсилок та сповіщень.	
Keepin CRM	Система, що дозволяє організувати роботу онлайн-школи, залучати нових клієнтів, працювати з дзвінками та автоматизувати бізнес-процеси.	Облік учнів. Об'єднання каналів комунікації. Автоматизація маркетингових кампаній.	Можливі обмеження у функціоналі для великих шкіл
Green Country CRM	Розроблена спеціально для школи англійської мови для дітей Green Country, ця CRM-система адаптована під специфічні потреби мовних шкіл.	Розроблена спеціально для школи англійської мови для дітей Green Country, ця CRM-система адаптована під специфічні потреби мовних шкіл. Адаптація під специфічні потреби мовних шкіл. Ефективне управління навчальним процесом.	Може бути менш універсальною для інших типів шкіл.
OneBox OS	Система з готовим набором функцій для шкіл англійської мови, включаючи інтеграції із соціальними мережами, планування роботи, контроль відвідуваності та кабінет клієнта.	Інтеграція із соціальними мережами- Планування роботи- Контроль відвідуваності- Кабінет клієнта.	Може бути складною у налаштуванні для невеликих шкіл.

Таблиця Б3 - Використання Agile-підходу в освітньому процесі

Напрямок	Дія	Приклад
1	2	3

Ітеративний процес створення програм навчання	Розробка та адаптація курсів на основі зворотного зв'язку від учнів.	Наприклад, після кожного модуля можна оцінювати прогрес учнів і відповідно коригувати зміст або методику.
Постійний зворотний зв'язок	Викладачі отримують регулярний зворотний зв'язок від студентів і коригують підхід, враховуючи її мету, потреби та здібності.	Персоналізація навчання.
Адаптивність до змін	Agile допомагає швидко реагувати на зміни, як-от перехід на онлайн-формат або інтеграція нових технологій у навчальний процес.	Приклад, використання змішаного формату навчання (онлайн/офлан), гейміфікація.
Командна співпраця	Налагоджується щільна співпраця між адміністрацією, викладачами та менеджера з продажу та іншими працівниками для досягнення спільної мети — задоволення потреб клієнтів.	Продуктивні комунікації сприяють покращенню якості навчання, швидкості реагування та генеруванню нових ідей.
Інкrementальний (ітеративний) підхід до впровадження інновацій	Можливість поступово застосовувати нові методики або інструменти, тестуючи їх в окремих групах студентів або викладачів і збираючи зворотний зв'язок.	Впровадження чат-боту для нагадування розкладу занять та розмовних клубів.

Таблиця Б4 - Порівняльний аналіз моделей управління освітнім процесом

Модель управління	Переваги	Недоліки	Рівень адаптивності	Контроль за викладачами та прогресом учнів	Взаємодія з клієнтами	Швидкість впровадження інновацій
1	2	3	4	5	6	7

Традиційна ієрархія	Чіткий розподіл ролей і обов'язків. Стабільність і передбачуваність. Високий рівень контролю.	Повільна реакція на зміни. Бюрократи зм. Низька мотивація працівників до ініціатив.	Низький. Структура повільно адаптується до змін.	Високий. Чітка звітність і постійний контроль з боку керівництва	Обмежена. Переважно зосереджена на адміністраторі чи фронт-офісі	Низька. Інновації впроваджуються повільно через необхідність узгоджень
Франчайзингова модель	Можливість використання перевірених стандартів. Підтримка з боку франчайзера (навчання, маркетинг). Висока пізнаваність бренду	Залежність від франчайзера. Обмежена автономія у прийнятті рішень. Висока вартість франшизи та роялті	Середній. Адаптивність залежить від політики франчайзера	Середній. Контроль здійснюється через стандартизацію процесів	Висока. Впізнаваний бренд приваблює клієнтів	Середня. Інновації залежать від рішень франчайзера
Agile	Висока гнучкість і швидкість реагування на зміни. - Акцент на потребах клієнтів і викладачів. - Постійне вдосконалення процесів	Вимоги до високої кваліфікації персоналу. Може викликати хаос у великих структурах. Відсутність чітких правил	Високий. Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Низький. Більший акцент на самоконтроль і довіру до викладачів	Дуже висока. Постійний зворотний зв'язок із клієнтами	Висока. Ітеративний підхід сприяє швидкому тестуванню й впровадженню змін

Таблиця Б5 - Порівняння моделей управління в освітньому бізнесі

Школа/модель управління	Застосування	Особливості	Вплив на бізнес
1	2	3	4

<p>Englishdom</p> <p>Дистанційна та діджиталізована модель</p>	<p>Використання онлайн-платформ для організації навчання, CRM-систем для управління клієнтами.</p> <p>Сильна централізація управління процесами через автоматизовані системи.</p>	<p>Основний акцент на онлайн-навчанні з використанням VR, інтерактивних уроків і цифрових матеріалів.</p> <p>Гнучкість у залученні клієнтів через різноманітні формати (групові, індивідуальні).</p> <p>Інтенсивне використання реклами і SEO для залучення клієнтів.</p>	<p>Масштабування завдяки доступу до національного та міжнародного ринку.</p> <p>Можливість роботи без прив'язки до фізичних офісів, що знижує витрати.</p>
<p>British Council</p> <p>Класична модель з елементами інновацій</p>	<p>Чітка структура управління та стандартизовані підходи до навчання.</p> <p>Фокус на якості викладання, яку контролюють глобальні офіси організації.</p>	<p>Стандартизація навчальних програм відповідно до міжнародних сертифікатів (IELTS, Cambridge).</p> <p>Постійне підвищення кваліфікації викладачів.</p> <p>Поєднання офлайн і онлайн навчання для різних категорій клієнтів.</p>	<p>Репутація світового лідера забезпечує довіру клієнтів.</p> <p>Висока вартість послуг зумовлює орієнтацію на преміум-сегмент.</p>
<p>Antischool</p> <p>Гнучка та неформальна модель</p>	<p>Децентралізований підхід із залученням викладачів як незалежних підрядників.</p> <p>Мотивація команди через сучасну корпоративну</p>	<p>Нетрадиційний формат навчання без підручників, акцент на розмовну англійську.</p> <p>Сучасні та неформальні методики роботи з молоддю.</p> <p>Використання</p>	<p>Орієнтація на молодіжний сегмент приносить популярність серед студентів та молодих професіоналів.</p> <p>Гнучкість моделей</p>

	культуру та індивідуальність підходів.	соціальних мереж як основного інструменту маркетингу.	дозволяє легко адаптуватися до змін ринку.
Green Forest Комбінована модель (традиційна та інноваційна)	Централізація ключових рішень у штаб-квартирі, але на місцях є простір для локальної адаптації.	Акцент на групове навчання та інтерактивні завдання. Використання LMS-систем для управління процесом навчання. Розвинена система підготовки викладачів і внутрішнього контролю.	Широка географія присутності в Україні та гнучкість у форматах навчання дозволяють залучати клієнтів із різних сегментів. Стабільний попит завдяки високій якості навчальних програм.
Grade Education Center Професійно-орієнтована модель з акцентом на сертифікацію	Інтеграція міжнародних стандартів (Cambridge, IELTS). Сильний фокус на спеціалізації (сертифікація викладачів і підготовка до іспитів).	Орієнтація на клієнтів, які готуються до міжнародних іспитів та сертифікацій. Системний підхід до розвитку викладачів. Залучення міжнародних експертів до навчальних програм.	Зосередженість на преміум-сегменті забезпечує високу рентабельність. Налагодження співпраці з міжнародними інституціями зміцнює репутацію.

Таблиця Б6 - Технології для покращення управління та розвитку школи

Технологія	Призначення	Що це дасть школі
1	2	3
CRM-система	Ведення єдиної бази клієнтів. Автоматизація процесу запису на курси, обліку оплат, нагадувань.	Скорочення часу на обробку замовлень. Зменшення помилок в роботі з клієнтською базою. Підвищення лояльності.

Система онлайн-оплат (Stripe, Fondy, PayPal)	Інтеграція безпечних способів оплати на сайті.	Зручна оплата, прискорення фінансових операцій, зростання кількості оплат.
Система автоматизації розкладу (Calendly, Google Calendar),-	Автоматичне планування уроків, Можливість студентам бронювати час занять онлайн.	Оптимізація роботи адміністраторів. Зменшення ризику накладок у розкладі. Зручність для студентів.
Платформа для гейміфікації (Kahoot, Quizlet, Mentimeter),-	Створення інтерактивних завдань, тестів, ігор.	Збільшення зацікавленості студентів. Поліпшення рівня засвоєння матеріалу. Конкурентна перевага школи.
Google Analytics /CRM-аналітика	Збір та аналіз даних про клієнтів. Оцінка ефективності реклами.	Чітке розуміння, які канали залучення працюють краще. Прийняття обґрунтованих рішень щодо маркетингових кампаній.
SEO-оптимізований сайт	Просування школи в пошукових системах. Інтеграція з CRM, онлайн-оплатою, формами зворотного зв'язку.	Збільшення кількості клієнтів через органічний трафік. Підвищення довіри клієнтів завдяки зручному інтерфейсу.
Чат-боти для месенджерів (ChatGPT API, Botpress),-	Автоматизація відповіді на запити клієнтів у WhatsApp, Telegram, Viber. Запис на курси через месенджери.	Зменшення навантаження на адміністратора. Оперативність відповіді клієнтам. Більше записів через швидкий доступ.
Маркетингові платформи (SendPulse, Mailchimp),-	Email-розсилки з персоналізованими пропозиціями. - Автоматизація нагадувань та акцій.	Підвищення лояльності клієнтів. Збільшення повторних замовлень. Розширення бази клієнтів
Інструменти відеоконтенту (Canva, InVideo),	Створення рекламних відеороликів, навчального контенту для соцмереж і сайту.	Розширення аудиторії через відеорекламу. - Залучення молодшої аудиторії через TikTok, YouTube, Instagram.

<p>Платформи для навчання (Moodle, Thinkific),-</p>	<p>Додатковий майданчик для організації уроків і розробки навчальних курсів. Відкриття доступу до матеріалів.</p>	<p>Новий канал доходу (платні курси). Зручний доступ до матеріалів для студентів. Підвищення інтерактивності.</p>
<p>Власний мобільний застосунок</p>	<p>Розклад занять, запис на курси та уроки, оплата, доступ до матеріалів, чат зі школою, гейміфікація та ін.</p>	<p>Покращення клієнтського досвіду, лояльність, зростання продажів, конкурентна перевага, оптимізація роботи.</p>

Таблиця В1 - Інструменти та стратегії діджитал-маркетингу для просування навчальної школи

1	2	3
Діджитал-маркетинг	SEO	Оптимізація сайту для підвищення його видимості у пошукових системах за ключовими запитами.
	Контекстна реклама	Використання Google Ads для відображення реклами на основі запитів потенційних клієнтів.
	Соціальні мережі (SMM)	Активне просування у Facebook, Instagram, TikTok та інших платформах через створення контенту, орієнтованого на взаємодію з цільовою аудиторією.
	Е-mail-маркетинг	Надсилання персоналізованих листів із пропозиціями, акціями, новинами про курси.
	Відеомаркетинг	Створення навчальних відео, промо роликів та вебінарів на YouTube або інших платформах.
Таргетована реклама	Використання платформ Facebook Ads, Instagram Ads, YouTube Ads	Налаштування реклами на цільову аудиторію (наприклад, за віком, місцезнаходженням, інтересами).
	Локальний таргетинг	Просування курсів у конкретному регіоні.
Інтерактивний контент	Сайт	Вбудовані онлайн-тести для визначення рівня знання англійської та залучення клієнтів.
	Соціальні сеті	Організація мовних челенджів, квестів, вікторин у соцмережах. Вебінари та майстер-класи з викладачами школи.
Побудова бренду та репутації	Контент-маркетинг	Написання статей, створення блогів з корисними матеріалами для вивчення англійської.

	Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з лідерами думок, які просувають школу серед своєї аудиторії.
	Публікація кейсів та історій успіху	Розповіді про студентів, які досягли результатів завдяки навчанню в школі.
Локальний маркетинг		Використання Google My Business для підвищення видимості школи в локальному пошуку.
		Реклама на регіональних платформах, локальна SEO-оптимізація.
Автоматизація та персоналізація	Впровадження CRM	Системи для управління клієнтською базою, автоматизації комунікацій, надсилання нагадувань про заняття.
	Використання чат-ботів	Для швидкої відповіді на запити студентів.
	Створення EduFlex AI – інтелектуальна платформа для розумного навчання мовам	EduFlex AI – гнучка освітня платформа з вбудованим штучним інтелектом, що адаптується під індивідуальні потреби кожного студента.
Впровадження інновацій	Використання штучного інтелекту	Для аналізу поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій та автоматизації рекламних кампаній.
	Доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR)	Для створення інтерактивного навчального досвіду.
Промоакції та спеціальні пропозиції		Безкоштовні пробні уроки чи вебінари. Знижки на перший місяць навчання або на групові заняття. Бонуси за рекомендації друзів
Робота з відгуками	Сайт, соціальні мережі	Збір та публікація позитивних відгуків студентів.
	(Google Reviews, Facebook).	Активна взаємодія з клієнтами на платформах із відгуками.

Таблиця В2 - Глибоке проникнення на ринок

Напрямок	Сфера	Показники
1	2	3
Клієнти	Рівень задоволеності клієнтів (NPS).	Значення NPS = 75 (на основі опитувань клієнтів).
	Кількість клієнтів, які повторно купують курси (ретенція).	Ретенція клієнтів = 60% (кількість клієнтів, які купують наступний курс після завершення попереднього).
Процеси	Час обробки заявки клієнта.	Середній час обробки заявки = 1 година.
	Частка уроків, проведених за стандартами якості.	95% уроків відповідають стандартам якості (на основі внутрішнього аудиту).
Співробітники	Частота тренінгів для викладачів щодо підвищення кваліфікації.	Тренінги проводяться щокварталу (4 рази на рік).
	Оцінка ефективності викладачів (відгуки клієнтів).	Середній бал викладачів за відгуками клієнтів = 4.8/5.
Фінанси	Відсоток зростання доходу від існуючих клієнтів.	Зростання доходу = 15% щороку за рахунок повторних покупок та допродажів.
	Рентабельність навчальних курсів.	Рентабельність курсів = 30% (чистий прибуток/виручка).

Таблиця В3 - Розвиток продукту

Напрямок	Сфера	Показники
1	2	3
Клієнти	Частка клієнтів, які купують нові курси	35% клієнтів купують нові курси протягом першого місяця після запуску.
	Кількість позитивних відгуків про нові продукти	85% позитивних відгуків на платформах Google Reviews та Facebook.
Процеси	Час розробки та запуску нових курсів	Середній час = 3 місяці від ідеї до запуску.
	Кількість адаптацій курсів під індивідуальні запити	20 адаптованих курсів на рік.

Співробітники	Кількість викладачів, залучених до розробки нових курсів	10 викладачів працюють над розробкою програм щороку.
	Підвищення мотивації співробітників (анкетування)	90% співробітників задоволені умовами праці (за результатами внутрішнього опитування).
Фінанси	Частка доходу від нових продуктів	Нові курси приносять 25% від загального доходу.
	Зниження витрат на розробку завдяки оптимізації	15% економії завдяки автоматизації та використанню шаблонів для створення матеріалів.

Таблиця В4 – Деверсифікації

Напрямок	Сфера	Показники
1	2	3
Клієнти	Частка клієнтів, які обирають нові формати навчання (наприклад, професійні курси)	20% від загальної кількості клієнтів переходять на нові формати навчання.
	Кількість нових клієнтів з інших сегментів (корпоративний сектор, діти).	50 нових клієнтів з корпоративного сектору та 30 дітей на рік.
Процеси	Кількість створених партнерств для реалізації нових напрямів	5 нових партнерств із платформами для професійного розвитку чи дитячими освітніми проєктами.
	Час адаптації нових форматів навчання під ринок	Впровадження займає в середньому 4 місяці.
Співробітники	Залучення експертів у нових галузях	Найнято 3 експертів з досвідом у корпоративному навчанні та професійній освіті.
	Рівень готовності команди до роботи з новими продуктами (анкетування).	80% працівників відзначили високий рівень готовності після тренінгів.

Фінанси	Дохід від нових напрямків діяльності	15% від загального доходу у першому році впровадження.
	Частка інвестицій у нові продукти	25% від загального бюджету на розвиток бізнесу.

Таблиця В5 – Фінансова перспектива

Показник	Цільове значення	Фактичне значення, грн, 2024	Оцінка ефективності, 2025	Коментарі
1	2	3	4	5
Збільшення доходів (грн/рік)	+20%	3 680 000,00		Частка нових клієнтів після впровадження інновацій.
Середній чек клієнта, грн	+20%	3 500,00		Підвищення через оновлені курси.
Витрати на залучення клієнтів	≤10% доходу	360 000,00		Витрати на маркетинг.
Рентабельність (%)	≥30%	14.25%		Можливі резерви для підвищення ефективності.

Таблиця В6 – Клієнтська перспектива

Показник	Цільове значення	Фактичне значення	Оцінка ефективності, 2025	Коментарі
1	2	3	4	5
Кількість нових клієнтів	+100 клієнтів/рік	150 клієнтів/рік		Нові клієнти, залучені завдяки інноваціям.
Рівень задоволеності клієнтів (%)	≥95%	92%		Оцінюється через опитування.

Рівень повернення клієнтів (%)	≥75%	75%		Частка клієнтів, які продовжують навчання.
Середній час відповіді менеджера	≤2 години	1,5 години		Впливає на довіру та лояльність клієнтів.

Таблиця В7 – Перспектива внутрішніх процесів

Показник	Цільове значення	Фактичне значення	Оцінка ефективності, 2025	Коментарі
1	2	3	4	5
Тривалість адаптації нових викладачів	≤7 днів	14 днів		Відображає якість онбордингу.
Частка автоматизованих процесів (%)	≥80%	40%		Наприклад, CRM-системи, автоматизація платежів.
Оцінка ефективності викладачів (%)	≥85%	82%		За результатами зворотного зв'язку клієнтів.
Кількість скарг клієнтів	≤3/міс	1-3 скарги/міс		Показує якість обслуговування клієнтів.

Таблиця В8 – Перспектива навчання та розвитку

Показник	Цільове значення	Фактичне значення, 2024	Оцінка ефективності, 2025	Коментарі
1	2	3	4	5
Кількість тренінгів для викладачів	≥1/міс	5 тренінгів		Рівень навчання персоналу.

Освоєння нових методик викладання (%)	≥90%	85%		Використання інтерактивних та інноваційних підходів.
Рівень задоволеності працівників (%)	≥85%	88%		Результати опитувань.
Кількість впроваджених інновацій	≥2/квартал	2		Нові підходи чи технології у навчанні.

Таблиця В9 - КРІ для проекту по розробці сайту та впровадженню CRM

Ефективність роботи сайту	Середній час завантаження сторінки:	≤ 3 секунд.
	Підвищення органічної видачі сайту	до 60%
	Кількість користувачів, які завершили реєстрацію	не менше 50% від загальної кількості відвідувачів
	Зниження показника відмов (bounce rate)	до 20%.
	Конверсія в заявки	не менше 9% (відвідувачів, які залишили заявку)
	Середній час на сайті	не менше 1 хвилини (сигнал про залученість користувачів)
	Показник відмов	не більше 40% (відвідувачів, які закрили сайт протягом 10 секунд)
	Трафік – зростання органічного трафіку не менше ніж на	12% щомісяця
	Кількість заявок – зростання кількості заявок через сайт не менше ніж на	15% щомісяця
Результати автоматизації	Обробляються через CRM-систему	100% заявок
	Зменшення часу обробки кожної заявки на	40-50% (до 20 хвилин)
	Закриття лідів у продажі	підвищення конверсії з ліда в клієнта на 17% після впровадження CRM.
	Автоматизовані нагадування	100% клієнтів отримують нагадування про уроки.
	Скорочення ручної роботи менеджерів	на 30% завдяки CRM (менше рутинних задач).

Таблиця В10 – Прогнози ризиків та мери по їх мінімізації по проекту
«Відкриття офлайн школи англійської мови в Києві»

реєстр ризиків											
№п/п	статус ризику	Вплив ризику	Ймовірність ризику	Рівень ризику	опис ризику	вплив ризику на проект	область ризику	Резервний план	План Б	Тригери ризику	власник ризику
1	Відкритий	середній	середня	жовтий	Пошук приміщення для оренди офісу: брокер не може запропонувати варіант офісу	Це може негативно вплинути на строки відкриття офісу	організаційна	Підключити ще одне агентство.	Задіяти адміністратора Петрову А. в пошуку приміщення для офісу	Не можемо	Операційний менеджер
2	Відкритий	середній	середня	жовтий	Пошук приміщення для оренди офісу: брокер не може запропонувати варіант офісу потрібного розміру	не зможемо відкрити офіс по кількості кв.м, на якій розраховували	організаційна	Підключити ще одне агентство для альтернативного пошуку.	можна зняти два офіси на одній локації: скорегувати завдання агенціям	не зможемо задовольнити всіх бажаних клієнтів	Операційний менеджер
3	Відкритий	високий	середня	жовтий	Пошук приміщення для оренди офісу: зростання цени на оренду	не вкладаємося в бюджет	зовнішні	Задіяти фінансовий резерв	Зменшити кв.м офісу		Операційний менеджер
4	Відкритий	низький	низька	зелений	Ремонтні роботи в офісі: затримка початку ремонтних робіт	Можливо перенос строку закінчення ремонтних робіт	організаційна	Відхилення 2-3 дні не призведе до порушення основних термінів	Задіяти спеціаліста з інших джерел для виконання базових початкових робіт	Постачальник не зможе завести меблі у визначений термін	Операційний менеджер
5	Відкритий	низький	низька	зелений	Ремонтні роботи в офісі: затримка робіт в процесі виконання (хвороба виконавця або відсутність на робочому місці)	Можливо перенос строку закінчення ремонтних робіт	організаційна	Задіяти адміністратора для нагляду за термінами початку та закінчення робіт кожного дня та об'ємом виконаних робіт	Узгодити з виконавцем роботу в вихідні дні	Постачальник не зможе завести меблі у визначений термін	Операційний менеджер
6	Відкритий	низький	низька	зелений	Ремонтні роботи в офісі: ремонтні роботи виконані не повністю	інші підрозділи і спеціалісти офісу не можуть виконувати свою роботу офлайн	організаційна	оздоблювати меблями і технікою, ремонтні роботи завершити у вихідні дні	зменшити об'єм работ по ремонту офісу	офіс не повністю відремонтований	власник
7	Відкритий	високий	висока	червоний	Держава ухвалила законопроект, який обмежує час роботи міськ громадського користування	немає можливості проводити заняття в певний період часу	зовнішні	підлаштувати розклад, врахувавши распорядження держави, задіяти вихідні дні для занять	зробити гірше навчання: офлайн і онлайн курс	клієнти не можуть отримувати послуги офлайн в перний час	власник
8	Відкритий	високий	середня	жовтий	Компанія-підрядник, яка виготовляє лендинг не вкладається в строки	неможливо розпочати завчасно рекламу компанію	організаційна	дати рекламу на основний сайт	спростити завдання підряднику, щоб зменшити час виконання	втрата клієнтів	маркетолог
9	Відкритий	високий	середня	жовтий	Спеціаліст (копірайтер) захворів і не може виконати роботу	порушення термінів надання текстів для техніспеціалісту для розміщення сайту	організаційна	задіяти фірмалесера	задіяти для написання текстів викладачів та методиста	не можливо розпочати рекламу, котра веде на сайт	маркетолог
10	Відкритий	високий	середня	жовтий	Відгуки на вакансію "викладач англійської мови" с сайту roborota.ua та work.ua не дає потрібного результату	недостатня кількість кадрів	організаційна	Задіяти інші шляхи пошуку викладачів: рекомендації, університети, соц.сети тощо	спланувати роботу викладачів онлайн формату та задіяти їх частково в офлайн школи	неможливість надати послугу вивчення англійської мови всім бажаним	методист
11	Відкритий	високий	низька	зелений	Методист не встигає розробити програми для дорослих у новому обсязі	викладачі не можуть завчасно отримати інформацію для вивчення	організаційна	Задіяти в допоміжні методисти провідних викладачів	розпочати навчання викладачів з програм для дітей	викладачі не будуть мати відповідних знань і навичок	методист
12	Відкритий	середній	низька	зелений	СОО не встигає обробляти всі документи та завантажити в систему	буде витрачатися час на очікування та запити документів	організаційна	Задіяти адміністратора для виконання технічної роботи по систематизації документів	завантажити аналогічні документи з системи (школа онлайн)	колеги не отримують завчасно доступу до необхідних документів (скарги)	Операційний менеджер
13	Відкритий	низький	низька	зелений	Затримка у постачанні підручників компанією Пірсон	студенти не мають матеріалів для навчання	організаційна	Задіяти адміністраторів для друку матеріалів	Підготувати матеріали в електронному вигляді для надання доступу студентам	якість навчання	Операційний менеджер
14	Відкритий	середній	середня	жовтий	Нові викладачі не мають достатнього досвіду офлайн комунікацій	повільно сприймають інформацію, погано працюють з оргтехнікою	організаційна	збільшити кількість часов навчання	Надати наставника з більш досвідчених викладачів	ускладнює процес навчання та комунікацій кадрів	методист/СОО
15	Відкритий	високий	середня	жовтий	Новий викладач після навчання відмовився продовжувати співпрацю або не пройшов термін навчання	не має викладачів для проведення занять	організаційна	зробити резерв викладачів на період навчання	скорегувати навантаження викладачів та тимчасово поставити заміну	клієнти не мають можливості сразу розпочати навчання	методист
16	Відкритий	високий	середня	жовтий	немає заяв від клієнтів	немає заявок від клієнтів	організаційна	обговорити з маркетологом екстремні міри для стабілізації ситуації, та виводити	залучити зовнішнього консультанта	затримка в надобі студентів, недостатня завантаженість викладачів	маркетолог
17	Відкритий	високий	середня	жовтий	недостатній рівень кваліфікації викладачів	неможливість давати для викладання викладачам програми першого рівня	організаційна	інтенсивне навчання викладачів, стажування	корекція навантаження викладачів з урахуванням рівня кваліфікації	якість навчання та розклад	методист
18	Відкритий	середній	середня	високий	форс-мажорні ситуації не дозволяють викладачам завчасно приїждати на роботу	немає викладачів часом розпочинати навчання	організаційна	адміністратори вільно володіють англійською, можуть розпочати урок з перевірки дз	оплачувати таксі викладачам	якість навчання та розклад	Операційний менеджер
19	Відкритий	середній	середня	жовтий	менеджер не встигає обробляти замовлення	втрата клієнтів	організаційна	залучити адміністратора для первинної обробки заявок	найняти менеджера	залучення нових клієнтів	Операційний менеджер
20	Відкритий	середній	низька	зелений	методист не встигає перевіряти тести	невчасна дача зворотної інформація клінтам	організаційна	залучення викладачів для проведення і перевірки тестів	залучити адміністратора для перевірки письмовою частини тесту	час очікування зворотною зв'язку	методист

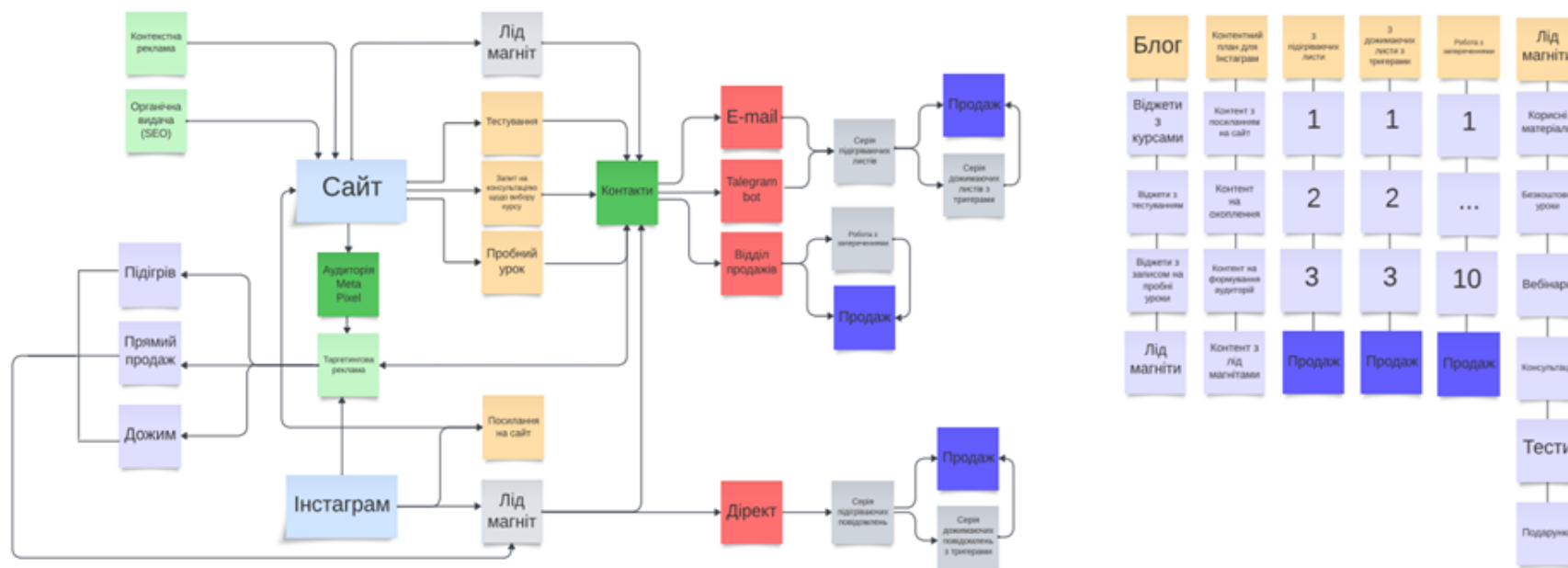


Рисунок Г1 - Воронка продажів

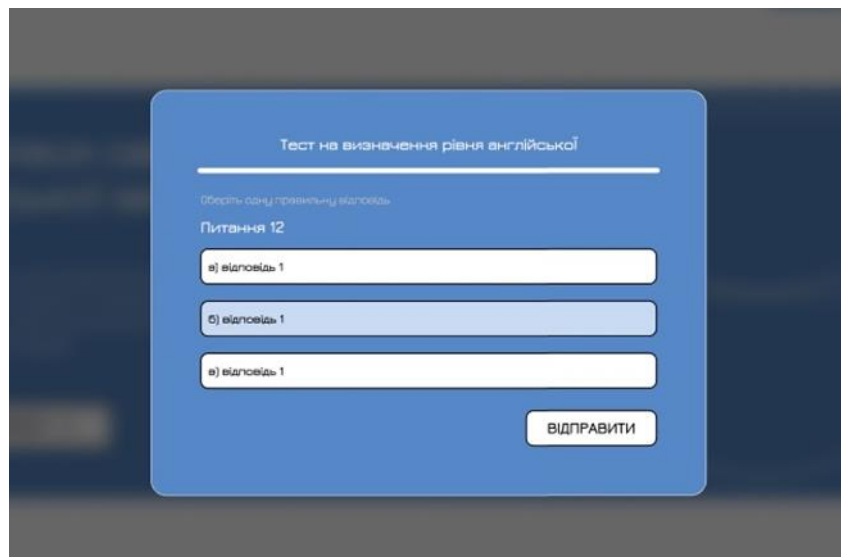


Рисунок Г2 - Система автоматизованого тестування