



О. В. Максимець, Ю. В. Ковць

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

ЕКОНОМІЧНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ОНЛАЙН-КУРСІВ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ

Розглянуто, що володіння іноземною мовою та вміння вільно нею користуватися є невід'ємною складовою частиною будь-яких робочих процесів і особливо це проявляється в управлінській сфері та маркетингу. Виявлено, що мову розглядають як інструмент, що потрібний як для комунікації зі закордонними колегами, так і для полегшення сприйняття інформації із нових джерел, допомагає у різнобічному розвитку та освіті працівників, підтверджує їх професіоналізм, конкурентоспроможність серед інших кандидатів на посаду та підвищує цінність окремого робітника для компанії. З'ясовано, що важливість оволодіння іноземною мовою неодмінно породжує попит на курси із її вивчення, які можна розглядати не лише як освітній проєкт, а й перспективну бізнес-ідею. Маркетинговий та конкурентний аналіз показав, що за належного планування, імплементації та залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) запропонована ідея повинна приносити дохід, водночас збільшуючи пропозицію, а відтак конкуренцію послуг на ринку освіти нового покоління. Унаслідок дослідження було виявлено, що успішність бізнес-проєкту курсів чи школи із вивчення іноземних мов може залежати від таких факторів, як: охоплення ринку та цільової аудиторії, відповідність наданих послуг потребам і запитам клієнтів, їх методика та застосування інноваційних способів викладання та подачі освітнього матеріалу, рівень кваліфікації працівників та їх взаємодія зі студентами, а також детальне вивчення своїх суперників та пошук своїх сильніших сторін. Зважаючи на високий попит на вивчення іноземних мов в Україні, було висунуто кілька гіпотез: надання послуг з їх викладання є пропорційно високим; новачки у цій сфері бізнесу часто не можуть запропонувати щось нове на фоні досвідченіших компаній; не враховують кореляції викладацького потенціалу із доходами школи. Результати оцінювання окремого кейсу вказали, що за оптимального використання наявних ресурсів та розуміння функціоналу освітнього середовища бізнес-проєкти є успішними. Виявлено, що в освітніх проєктах важливими є в короткостроковому періоді отримані доходи (економічна складова), основані на співпраці з клієнтами (маркетингова складова), які відіграють вирішальну роль. Водночас у довгостроковому періоді мають бути враховані ще дві важливі складові – викладач/тічер (соціальна складова) та зміни у правовому полі (інституціональна складова).

Ключові слова: бізнес-проєкт; економічне обґрунтування; управління; фінансування проєктів; диджиталізація освіти; маркетинг; менеджмент.

Вступ

Оскільки попит на вивчення іноземних мов доволі високий, закономірним є те, що пропозиція на надання послуг з їх викладання також пропорційно висока, а кількість мовних курсів в Україні налічується сотнями. Водночас досить складно запропонувати нові бізнес-ідеї у цій сфері і відповідно конкурувати із більш досвідченими суперниками, які взаємодіють зі студентами роками. На старті відкриття мовної школи потрібно знати як вийти на ринок та, для початку, закріпитися на ньому, знайшовши свою аудиторію та надавати їй сервіс краще, ніж інші. Паралельно важливо здійснювати моніторинг новітніх технологій і платформ, які використовують успішні гравці на ринку. Наступний етап розвитку освітнього підприємства вимагає від засновників певних вкладень у цифровізацію навчального процесу. Для деяких шкіл це вдосконалення може ви-

явитися недосяжним, що критично знижує їх конкурентоспроможність. Зважаючи на те, що мовні школи передусім таргетовані на спілкування, важливим є підбір персоналу. Саме через помилки найму низькокваліфікованих викладачів чи некоректної їх оцінки відповідності програмі того чи іншого проєкту початківці отримують недостатньо якісний результат. Зазначимо, що додатковими випробуваннями стають заходи із підвищення професійного рівня підлеглих, розроблення нових освітніх матеріалів та оновлення методик, які потрібно проводити регулярно. Стійкий розвиток освітнього закладу та відповідної бізнес-ідеї залежатиме від того, як швидко буде можливо виявити перешкоди та наскільки ефективно буде можливо вжити заходів з їх усунення.

Об'єктом дослідження є бізнес із надання освітніх послуг з вивчення іноземних мов. Предметом дослідження є особливості управління бізнесом з урахуван-

Інформація про авторів:

Максимець Олена Віталіївна, доцент, канд. економ. наук. Email: alyona.maksymets@gmail.com;

<https://orcid.org/0000-0001-8395-6195>

Ковць Юрій Васильович, здобувач другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент». Email: 073.24Kovts.Yu@nltu.lviv.ua ;

<https://orcid.org/0009-0008-8929-8099>

Цитування за ДСТУ: Максимець О. В., Ковць Ю. В. Економічні та маркетингові засади управління бізнесом онлайн-курсів вивчення іноземних мов. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 103–110.

Citation APA: Maksymets, O. V., & Kovts, Yu. V. (2025). Economic and marketing principles of business management online foreign language learning courses. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 103–110. <https://doi.org/10.36930/508213>

ням економічних та маркетингових аспектів.

Метою дослідження є вивчення економічних і маркетингових засад відкриття та управління онлайн-бізнесом курсів іноземної мови. Розглянуто стратегії залучення цільової аудиторії, ефективність функціонування інших шкіл, конкурентні переваги, котрі можна застосувати для утримання позицій. Також досліджено організаційні аспекти розроблення дієвої бізнес-моделі курсів, правильного формування навчального процесу і його особливостей та передбачення можливих ризиків.

Наукова новизна. У статті вперше досліджено можливості відкриття прибуткового бізнесу з організаційного погляду та описано характеристику, позитивні і негативні позиції різних систем управління курсів іноземної мови, поради щодо їх побудови і застосування залежно від розмірів компанії, властивостей роботи всередині колективу і взаємодії з клієнтами. Було проведено системний аналіз значущості маркетингу для просування власного бренду мовної школи як новизну у вивченні освітнього бізнесу. Згідно із результатами цієї роботи можна побачити взаємозв'язок між важливістю реклами цих послуг та рівнем зацікавленості аудиторії, що згодом може слугувати орієнтиром для охоплення відповідного сектору ринку чи розроблення цілі мас маркетингу, а також запуснути програму лояльності, знижок та спеціальних пропозицій задля збереження постійних клієнтів та зацікавлення нових. Також розглянуто типові ризики, з якими стикаються школи іноземних мов, описано частоту та шанси їх виникнення і рівень шкідливого впливу на робочий процес та надано рекомендації з уникнення чи зменшення негативного ефекту несприятливих чинників. Невирішеною залишається проблема вибору оптимальної структури організації бізнесу залежно від вихідних умов, а також формування стратегії бізнесу за умов невизначеності.

Основними методами дослідження були: метод спостереження (для оцінки та аналізу ринку освітніх послуг, системно-структурний аналіз (для систематизації методичних підходів до формування стратегії діяльності компаній, що надають послуги з вивчення іноземних мов), статистичні методи (для виявлення тенденцій розвитку ринку послуг з вивчення іноземних мов); методи системного аналізу (для формування методики та визначення стратегії розвитку компанії, що надає послуги з вивчення іноземних мов).

Інформаційною базою дослідження є наукові роботи з питань управління бізнесом з надання освітніх послуг, дослідження Englishdom, офіційні дані YouControl та інші інформаційні джерела щодо стану та тенденцій на ринку надання послуг з вивчення іноземних мов.

Практична цінність. У сучасному світі вивчення будь-якої мови є загальнодоступною та затребуваною послугою для клієнтів різних категорій та галузей, а отже, започаткування власної справи із викладання англійської, німецької, французької чи іншої мов, є цілком прийнятним та потрібним способом викладати освітній матеріал із метою отримання доходів. Відчутною позитивною позицією цього може бути висока варіація взаємодії із клієнтами, як індивідуально, так і для корпоративної роботи і з поєднанням гібридних освітніх методик. Суспільною користю від мовних шкіл є не лише надання студенту здатності сприймати нові масиви інформації, але й розвивати його здібності, як працівни-

ка, підтверджувати його компетентність та обізнаність в тій чи іншій галузі, що також позитивно позначається на репутації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для того, щоб ідея започаткувати власну мовну школу стала успішною, потрібно враховувати економічні, маркетингові, інноваційні та людські аспекти цього завдання. Це дослідження підтверджує, що маркетингове просування свого освітнього продукту відіграє ключову роль у результативності вашого проєкту. Кількість та постійність студентів – це рушійна сила, що стимулює прибутковість та розвиток школи, а отже, варто упевнитися у відповідності стратегії просування вашого бренду на ринку, подбати про ефективну рекламну кампанію в соціальних мережах, на сайтах, тематичних зустрічах та конференціях. Важливо зацікавити клієнтів і ціною, а саме програмою лояльності, додатковими знижками і бонусами, доступом до спеціальних освітніх матеріалів і т.ін.

Варто працювати над формуванням професійного іміджу та зміцненням репутації, ваша компанія повинна асоціюватися із високою якістю та відповідальністю, повагою до клієнтів та лідерством. Це гарантує зниження частоти відтоку клієнтів і залишає загальне позитивне враження про компанію, робить вас впізнаваними у майбутньому та завойовує повагу студентів. Додатково проведено аналіз організаційних структур, котрі раціонально застосувати в освітній компанії, що показує вищу ефективність лінійної системи управління персоналом на початку існування курсів та потенціал у застосуванні проєктної чи лінійно-функціональної системи за умови зростання бізнесу та розширення спектра його послуг.

Як і будь-який новий бізнес, ваша школа іноземної мови має вийти на ринок, підготувавшись до вирішення таких пріоритетних завдань, як дослідження середовища та попиту на певну послугу, вивчення своїх конкурентів, їх сильні та слабкі позиції, а також як вони функціонують із клієнтами. На думку А.В. Мейш, це базове завдання, на якому пізніше ґрунтується ваша маркетингова стратегія та розроблення освітнього продукту, який ви можете запропонувати потенційним споживачам, котрі можуть виявити інтерес до нього [16, с. 80].

У середньому у кожному великому місті України можна знайти кілька десятків компаній, що надають своїм клієнтам послуги із викладання загальної іноземної мови, для професійних потреб, для бізнесу, ведення переговорів, розмовні курси, переклад, копірайтинг і т.ін. Оскільки такі види діяльності вже кілька років ефективно виконують й у форматі онлайн, то покращення своїх навичок володіння тією чи іншою мовою не становитиме для новачків жодних незручностей, оскільки зробити це можна з будь-якої точки, а це, своєю чергою, означає, що кількість доступних для вибору освітніх закладів зростає до кількох сотень [4, с. 219]. Врахуйте також і те, що конкуренцію в певних ситуаціях можуть скласти й іноземні заклади, котрі теж можуть переманити клієнтів, для яких мовний бар'єр не настільки відчутний.

Згідно з твердженням Л. Я. Ваньковича, розпочати варто із дослідження споживачів цього сервісу та виділення серед них тих осіб, чії потреби в навчанні ваша школа точно може задовольнити та не відчуватиме значного тиску із боку інших освітніх підприємств. Тут

доречним стане використання аналізу демографічних даних [9, с. 19]. Потрібно визначити вікову категорію, стать, регіон, рід діяльності сегмента споживачів, які хочуть застосувати іноземну мову в своїй галузі, інші мотиви, такі як освіта, подорожі, комунікація, саморозвиток тощо. Для прикладу, візьмемо з відкритого доступу дані в Інтернеті, де було проведено сегментизацію ринку, а саме поділ на віковий склад студентів, взявши за основу публікацію з медіа-ресурсу dev.ua [8]. Дослідження проведено школою англійської мови «Englishdom» (рис. 1).

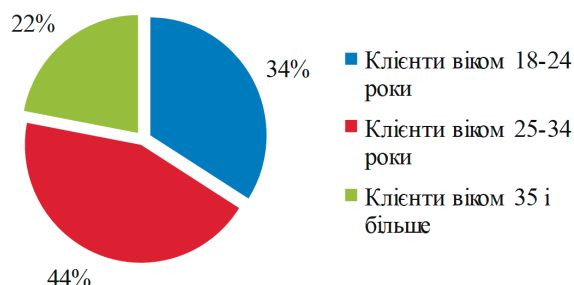


Рис. 1. Вікове співвідношення клієнтів курсів іноземних мов у 2024 р.

Як можна побачити з діаграми, студенти віком від 25 до 34 років становлять більшість, з чого можна застосувати метод кластеризації, а саме об'єднання осіб єдиного сегмента за схожими критеріями вибору мовних курсів. Якщо для такої вікової категорії ваші послуги найбільш затребувані та вона найактивніше проявляє інтерес, то можна розробити обґрунтовані рішення щодо асортименту послуг, орієнтованого на найбільш масового покупця. Іншим крайнім показником є люди старше 35 років, що становлять найменшу частку клієнтів цієї школи, а отже, можна зробити такі висновки: 1) – такі курси не відповідають потребам цієї групи та не можуть задовольнити попит власною пропозицією; 2) – специфіка подачі освітнього матеріалу потребує адаптації під цю категорію клієнтів, оскільки вона підходить для молодших споживачів; 3) послуга не є актуальною для цієї вікової категорії. Саме тому нахил у бік викладання іноземної мови менш залучених клієнтів можна вважати прийнятним за умови, що ваша компанія може задовольнити їх інтереси краще, ніж інші заклади.

Подану інформацію можна інтерпретувати так, щоб отримати вигоду за всіх можливих сценаріїв розвитку подій. Тоді наш план розроблення освітнього продукту буде змінюватися відповідно до типу кластера споживачів. Наведемо нижче задуми для роботи з клієнтами заради максимізації прибутку:

Клієнти віком 18-24 роки – студенти, що потребують покращення здатності до вивчення інших дисциплін, поліпшення комунікаційних навичок та готуються до задач тестів. Ваша мета – створення і надання їм освітнього матеріалу, що відповідає актуальним вимогам вступних іспитів в обмежені терміни [6, с. 76-77]. Ваша пропозиція – підготовка до HMT, CBI з англійської, німецької, французької або іспанської, IELTS або TOEFL, розмовні клуби.

Клієнти віком 25-34 роки – особи, які вивчають мову для власної конкурентоспроможності на ринку праці, самореалізації, робочих і особистих подорожей. Ваш освітній заклад може запропонувати уроки англійської /

німецької / французької для міжнародного бізнесу, маркетингу, туризму, дипломатії, IT, права тощо [11, с. 52].

Клієнти віком 35 і більше – часто реалізовані люди, які бажають зміцнення соціальних зв'язків, отримання нового досвіду від колег та адаптації до змін. Завдання школи – розроблення індивідуальних спеціалізованих програм, якими не можуть поділитися інші компанії [13, с. 119-121].

Такий підхід до клієнтоорієнтованості є спрощеним, оскільки тут не беруть до уваги таких змінних, як дні тижня для навчання, час доби і тривалість занять, рівень володіння мовою студентів, гнучкість чи фіксованість графіку, актуальні події і тенденції для обговорення задля розширення доступу до інформації. Початківці в освітньому бізнесі повинні враховувати усі деталі та вміти пристосуватися до змін економічного середовища, попиту та інновацій і не лише втримати свою школу на плаву, але й виділитися на фоні таких же освітніх установ. Як стверджує І. М. Каневська: «...освітні послуги необхідно розробити й потім забезпечити їх якісне постачання до цільової аудиторії, тобто якісно виконати замовлення на них» [12, с. 206]. Той, хто швидше помітить зміни в інтересах студентів та запропонує ефективно задоволення їх потреби за доступну ціну, матиме значну перевагу в гонці просувань брендів.

Аналіз конкурентів. Після вивчення власної потенційної аудиторії та узагальнення її запитів від шкіл іноземної мови, наступним етапом буде дослідження конкурентів, їхніх сильних та слабких позицій, можливостей та загроз. На основі зібраної інформації ми можемо зробити висновки щодо ефективних та малоефективних стратегій розповсюдження реклами курсів, позиціонування бренду, якості його освітнього продукту та фідбек від клієнтів, їхні позитивні відгуки, критику чи пропозиції [17, с. 234]. Так вдається дізнатися тенденції на ринку освітніх послуг, розробити актуальний навчальний матеріал і затребуваний перелік послуг, котрий можна надавати студентам та перейняти прогресивний досвід й уникнути помилкових рішень, котрих вже раніше припустилися ваші попередники.

Як пише С. А. Романчик, передусім, потрібно ідентифікувати хто саме є вашим пріоритетним конкурентом та буде спричиняти перешкоди вашому освітньому бізнесу, а чий вплив на функціонування ваших курсів буде мінімальним та слабо відчутним [17, с. 234]. Нижче перелічимо різні джерела покращення мовних навичок, котрі доступні широкій аудиторії, та визначимо серед них ключових учасників [3, с. 6]:

Мовні школи та центри – в освітньому бізнесі становлять найбільшу небезпеку, оскільки користуються репутацією одного із найбільш результативних методів вивчення іноземної мови. Найбільші мережі шкіл функціонують повністю за власний кошт та рідко потребують додаткових інвестицій. Вони активно просувають власні бренди, мерч, розробляють застосунки, заохочують студентів через системи акцій, знижок, додаткових послуг. Саме на них потрібно спиратися, роблячи конкурентне дослідження.

Онлайн-платформи – це такі відомі програми, як Duolingo, Babbel, Memrise, Italki, Preply, розроблені для навчання, часто одна програма може мати на вибір одразу кілька іноземних мов. Вони не є повноцінною заміною освіти з викладачем та не здатні повною мірою допомогти із особливими завданнями.

Приватні викладачі та репетитори, яких можна найняти через оголошення, вебсайти чи спеціалізовані форуми. Зазвичай вони працюють індивідуально, або в малих групах та не охоплюють велику частку клієнтів.

Університети та освітні заклади часто пропонують курси, котрі є частиною навчальних планів для студентів різних спеціальностей, хоча також існують окремі факультети та кафедри, де мовні курси є основною спеціалізацією.

Виділивши суперників, потрібно зібрати про них інформацію, яка допоможе підвести логічний підсумок спостережень. Оцінку варто зробити за такими критеріями [13, с. 127-128]: основна послуга компанії; формати

курсів; цінова політика конкурентів; методи та технології навчання; оцінка якості освітніх послуг; маркетинг (цільова аудиторія, рекламні канали, сайт); відгуки клієнтів, рівень їх задоволеності; унікальні пропозиції.

Для того, щоб правильно систематизувати значущість зібраних даних, їх потрібно поділити на 4 групи, кожна з яких характеризує сприятливі та несприятливі фактори ведення бізнесу для кожного конкурента. SWOT-аналіз допомагає визначити аспекти, в яких певна компанія займає провідну роль або ж входить до переліку кращих, а також показує, чого саме не вистачає чи не вдалося в цього конкурента [15, с. 3]. Приклад матриці SWOT. (табл. 1).

Табл. 1. Зразок матриці SWOT переваг та недоліків підприємства з надання послуг вивчення іноземних мов

Сильні позиції	Оцінка	Можливості	Оцінка
Висококваліфіковані викладачі	4	Збільшення кількості розмовних клубів з носіями	4
Робота зі студентами різного рівня	5	Розроблення нових освітніх матеріалів за професійним спрямуванням	4
Зручний мобільний застосунок для клієнтів	3	Просування у соціальних мережах	2
Слабкі позиції	Оцінка	Загрози	Оцінка
спеціалізованих курсів мови	3	Прогресивніші освітні матеріали в інших школах	4
Недостатнє залучення носіїв мови	3	Поява нових конкурентів зі схожими послугами	3
Сертифікованих		Проблеми із залученням нових носіїв	2

Табл. 2. Канва (Полотно) бізнес-моделі підприємства з надання послуг вивчення іноземних мов

1. Ключові партнери	2. Ключові види діяльності	4. Ціннісна пропозиція	5. Відносини з клієнтами	7. Сегмент клієнтів
викладачі; методисти; розробники навчальних матеріалів; фріланс-партнери (юристи, IT-спеціалісти, бухгалтери, таргетологи)	запуск послуг із вивчення іноземної мови; супровід і тренінги викладачів; маркетинг та просування освітнього продукту; менеджмент партнерських відносин; підтримка застосунку для клієнтів та сайтів з курсами і вебінарами.	вивчення розмовної іноземної мови; послуги з поглибленого вивчення однієї мови; послуги з вивчення різних мов; школа з адаптивним графіком; мовні курси для дітей та підлітків; підготовка до міжнародних / вступних іспитів; ділова іноземна мова; професійне спрямування (медицина, право, інформаційні технології); переклад.	інформаційна підтримка; цілодобовий доступ студента до освітнього продукту, статистики та показників успішності; система бонусів та пропозицій; блог курсів з новинами школи, подіями та посиланнями.	Клієнти, які вивчають розмовну англійську / німецьку / французьку / іспанську мови в групах; Клієнти, які навчаються індивідуально; Студенти, які готуються до іспитів; Спеціальна іноземна мова за професійним спрямуванням; Іноземна мова для дітей і підлітків.
	3. Ключові ресурси		6. Канали	
	робочий час викладачів компанії; адміністративний персонал; освітні матеріали, методичні посібники та плани, додатки; мобільні застосунки, вебсайт, додаткові веб-ресурси; управління конференціями, розроблення освітніх матеріалів та управління школою (CRM/ERP); оренда офісу, обладнання (за офлайн чи гібридного формату).		офіційний сайт школи; соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter); месенджери; реклама в Google чи інших пошукових сервісах; стрімінгові сервіси; YouTube; запрошення на живих конференціях, форумах, тематичних подіях.	
8. Структура витратків		9. Дохідна частина		
оплата послуг викладачів; заробітна плата адміністраторів, методистів, менеджерів; заробітна плата фріланс-партнерів (юрист, бухгалтер, таргетолог, IT-спеціаліст); витрати на рекламу на сайтах, SMM, запрошення, публікації; витрати на розроблення сайту, навчальної платформи, освітніх матеріалів, вебінарів, додаткових курсів; витрати на власний мерч, брендинг.		прибуток від запуску групових та індивідуальних курсів різного типу; прибуток від додаткових / спеціальних занять; платні тренінги та вебінари, які можуть надаватися школою іноземної мови; дохід від розмовних клубів (з носіями чи викладачами з України); платна підписка на освітні платформи та доступ до навчальних матеріалів; дохід від послуг перекладу; надходження від реклами партнерів продаж мерчу, сувенірів і т.ін.		

Щоб зменшити тиск із боку суперників, можна зроби- ставку на ті освітні послуги, в яких в інших шкіл

доволі погані показники. Також потрібно стежити за ці- новою стратегією курсів, тому що престижніші освітні

заклади мають тенденцію до підвищення своїх цін та часто націлені на ексклюзивних клієнтів. Контраст на вартості зумовить приплив споживачів, орієнтованих насамперед на доступність та економічність, а акційні пропозиції допомагатимуть залучити більшу аудиторію в короткострокові терміни.

Стадія створення бізнес-моделі компанії становить концептуальне пояснення для характеристики економічної цінності компанії та зображення її суспільного іміджу, роль у взаємодії зі суб'єктами ринку, власними працівниками та узагальнену діяльність [2, с. 10].

Для того, щоб відобразити бізнес-модель школи іноземних мов, ми скористалися канвою (полотном), яку розробили А. Остервальдер та І. Пенсьє. (табл. 2). Варто уточнити певні ключові деталі. Це як сторонні компанії, котрі надають школі свої послуги (наприклад, технічна підтримка інтерактивних підручників, додатків і т.ін.), так і конкретні наймані робітники, напрямку залучені в роботу курсу, володіють потрібним рівнем знань та досвіду у викладанні, менторстві, консультуванні тощо.

Співпраця з ними потребує побудови шляхів комунікації та оптимальної організаційної структури залежно від формату проекту, його тривалості та кількості клієнтів і схожих запитів [10, с. 55]. Ключові партнери безпосередньо складають частку ключових ресурсів як людський капітал.

Як пояснює І. Б. Запихляк, у бізнес-моделі ключові ресурси містять усі важливі активи, котрі знадобляться для її реалізації [10, с. 55].

До вже зазначеного людського активу, потрібного для виконання ключових завдань компанії, варто ще зарахувати фізичні ресурси підприємства (його приміщення, техніку, додаткове обладнання і засоби), фінансові засоби, як власні, так і залучені та інтелектуальна власність освітнього підприємства, до якої відносять власні методики школи, освітній продукт, авторські програми та проекти, торгова марка, дизайни, знання, патенти, клієнтська база даних, авторське право, власний мерч та бренд.

Ціннісна пропозиція в полотні описує послугу або певний набір послуг, котрі може запропонувати школа публіці. Метою власників бізнесу є не просто рекомендування своїх курсів, а й, насамперед, доведення до аудиторії важливості обрати саме цей бренд, побачити його унікальний сервіс, переваги над аналогічними компаніями [20, с. 278]. Зробивши неправильні висновки стосовно актуальних потреб студентів, не вдається коректно подати ціннісну пропозицію, відповідно хибно планується просування бренду і асортимент не задовольняє інтереси. Сюди частково можна віднести розділ відносин із клієнтами, якщо розглядати його також із погляду інструмента для отримання схвальних відгуків від учнів.

Особливістю бізнесу у мовних школах є те, що клієнт отримує послугу з вивчення іноземної мови від працівника компанії, незалежно від формату онлайн чи вживу, а отже, правильний розподіл персоналу та делегація їх посадових обов'язків буде помітна замовнику освітнього курсу та відповідатиме за такі критерії вибору освітнього закладу, як якість занять, оперативність надання інформації, зручність, змістовність та загальне враження. Спираючись на дослідження О.В. Раєвської, під час розроблення найбільш прийнятної організаційної структури курсів варто упевнитися у гнучкості

системи та її високій адаптивності до змін зовнішніх і внутрішніх умов [14, с. 112]. Така побудова може змінюватися залежно від масштабів самої школи, масштабу сектору ринку, який вона займає (кількість учнів, кількість продажів курсів, частота продажів) та особливостей предмету продажу (тип проекту, його тривалість, спрямування, складність у підготовці, унікальність).

Розглянемо різні варіанти структур управління бізнесу мовної школи, їх переваги, недоліки, доцільність та нюанси.

Лінійна організаційна структура є найпростішою в реалізації та доступна всім новим бізнесом уже на початку їх існування. Накази та розпорядження керівника передають чітко прямими каналами комунікації [19, с. 96]. Ухвалює стратегічні рішення та контролює роботу всіх підрозділів директор мовної школи, на нього покладається вся відповідальність за діяльність курсів. Адміністративний відділ здійснює ведення документації, роботу з клієнтами, приймання повідомлень та дзвінків, вирішує фінансові питання, здійснює розрахунки з оплати праці з робочим персоналом, маркетингом та рекламою. Навчально-методичний відділ організовує навчальний процес, розробляє навчальні методики, здійснює набір нових учителів у команду, їх тренінг, підвищення кваліфікації, контролює якість освітніх послуг та безпосередньо працює із клієнтами.

Функціональна організаційна структура – це розподіл між працівниками на окремі підрозділи, що спеціалізуються на певних функціях. Позитивними характеристиками цього варіанта структури для управління школою іноземних мов є зосередження на конкретному курсі послуг із поглибленим вивченням іноземної мови, вчителі можуть максимально застосувати свої вміння і кваліфікацію, адаптація до нових побажань від клієнтів та зворотня пропозиція відбуваються значно швидше, різноманіття сервісу розширюється, що важливо для великих шкіл, однак тут може виникнути проблема конфліктів між відділами щодо пріоритетності завдань, темпи прийняття рішень всередині системи нижчі, взаємодія між колективом може бути порушена [14, с. 117].

Лінійно-функціональна структура у школі іноземних мов – це комбінація переваг лінійної та функціональної побудови, котра також передбачає вертикальну ієрархію, але створює функціональні підрозділи, які надають методичну та консультаційну підтримку лінійним керівникам. Старший викладач виступає в ролі лінійного керівника і роздає рекомендації та розпорядження з питань організації навчального процесу та спільно з функціональними відділами методистів розробляє нові проекти та курси.

Проектна організаційна структура є тимчасовою та застосовується для вирішення конкретних завдань чи побудови проектів та розформовується після їх виконання. Після завершення її учасники повертаються до своїх попередніх місць у виробничій системі або переходять до іншого проекту. Основними перевагами є гнучкість та швидкість у розробленні освітнього продукту та робота з актуальними вимогами клієнтів, а ресурси, виділені на проєкт для певної команди, застосовуються з найбільшою корисністю. Це вигідний варіант у випадках, коли потрібно мати справу з новими освітніми розробками чи працювати над завданням, що ви-

має значних фінансових та людських ресурсів [14, с. 116].

Матрична організаційна структура містить елементи лінійної та проектної структур, а її оригінальність полягає в тому, що вона має подвійне підпорядкування робочого персоналу, тобто співробітники виконують вказівки і керівників проекту, і керівників лінійного підрозділу. Кожен керівник проекту відповідальний за реалізацію завдання, поставленого на команду, яку за ним закріплено. Викладачі, адміністратори і маркетингологи школи залишаються у складі своїх функціональних відділів, проте одночасно стають підлеглими лінійним керівникам проектів під час їх запровадження. Один і той самий викладач іноземної мови може бути залученим до кількох проектів і бути в кількох лінійних командах, при цьому залишаючись складовою частиною навчально-методичного відділу.

Враховуючи те, що ми досліджуємо відкриття курсів / школи як бізнес-проекту з нуля, то серед перерахованих структур для початку потрібно розглядати саме лінійну. Аргументами на користь цього вибору є зрозу-

мілість у її функціонуванні та легкість у запровадженні. Для малої команди робітників немає потреби у створенні складніших організаційних механізмів, а враховуючи, що досить часто досвід у менеджменті персоналу у засновників такого формату бізнесу є невеликим, то зручність у контролі за колективом має позитивний ефект. Так гарантується економія на ресурсах на адміністративні витрати, доки не вдалося дійти до етапу розширення підприємства. З іншого боку, недостатня кількість спеціалістів змушує підприємця самостійно виконувати роль маркетинголога, менеджера з роботи з клієнтами, HR і фінансиста.

Управління ризиками. Коли є вже сформовано чітке бачення моделі школи та структури організації, варто упевнитися в тому, що задум буде стійким перед дією можливих загроз. Л. А. Сарана та О. В. Білан рекомендують звернути увагу на ідентифікацію ризиків [5, с. 109-111]. Для початку потрібно зробити аналіз потенційних загроз та їх класифікацію. Розділимо їх за такими критеріями, як ймовірність виникнення, рівень впливу та охарактеризуємо заходи протидії (табл. 3).

Табл. 3. Ймовірність ризиків та їх вплив на діяльність школи іноземних мов

Ризик	Ймовірність	Вплив	Конкретні наслідки	Заходи протидії
Зміна попиту на мову (наприклад, з англійської на японську)	Середня	Високий	Зменшення кількості клієнтів, потреба у нових послугах.	Дослідження трендів серед аудиторії, адаптація до змін у попиті та нові пропозиції від компанії.
Нові конкуренти з привабливішими пропозиціями та сервісом	Висока	Середній	Відтік клієнтів, потреба у модернізації власного освітнього продукту.	Впровадження нових прогресивних методик викладання та припинення використання неефективних.
Зростання орендної плати за приміщення	Середня	Середній	Ріст постійних витрат та підвищення цін на послуги.	Оренда альтернативних приміщень, оптимізація використання простору офісу, перехід на онлайн-режим за потреби.
Зростання негативних відгуків від клієнтів	Висока	Середній	Втрата постійних клієнтів та проблеми з набором нових через погіршення репутації.	Просування професійного іміджу школи та збільшення схвальних відгуків шляхом програми лояльності для клієнтів та впровадження їх побажань.
Зміна податкового законодавства	Низька	Високий	Збільшення суми податків для сплати.	Адаптація фінансової моделі компанії.
Технічні збої сайту чи онлайн-платформи	Низька	Середній	Проблеми в роботі з електронними матеріалами та проектами курсів для працівників і клієнтів.	Систематична технічна підтримка та резервне копіювання електронних даних.
Пожежа, повітряна тривога або інші форс-мажорні обставини	Середня	Високий	Загроза життю та здоров'ю персоналу та клієнтів.	Страховання майна, розроблення плану евакуації, перехід на роботу у форматі онлайн.
Зміна законодавства в освітній сфері	Низька	Високий	Більш суворі вимоги до ліцензування.	Моніторинг законодавчих змін, консультації з юристами.

Очевидно, що в табл. 3 перераховані типові проблеми, з якими стикається молодий бізнес за різним рангом складності вирішення та небезпеки для діяльності. Заходи з управління ризиками можуть відрізнитися залежно від типу курсів іноземної мови та їх масштабів, ситуації на ринку, попиту і пропозиції, але навіть найменша школа може убезпечитися від потрясінь шляхом урізноманітнення своїх послуг та збагачення освітнього продукту, регулярного моніторингу конкурентів та запитів клієнтів та періодичного контролю якості як з боку відповідного персоналу, так і враховуючи скарги, відгуки і пропозиції студентів.

Висновки

Це дослідження допомогло підтвердити доцільність та актуальність відкриття власного бізнесу у форматі курсів іноземної мови, оскільки потреба в мовній освіті

на цей час залишається актуальною, а пропозиція її вивчення актуальною. Конкурентне середовище, проаналізоване у цьому дослідженні, підтверджує, що незважаючи на сектори освітнього ринку, зайняті іншими школами або індивідуальними репетиторами, все ще залишаються вільні незаповнені ніші для вдалого старту вашої компанії, за умови, що ваш стартап зможе виділятися серед опонентів та надавати унікальні послуги. Розроблення оптимальної бізнес-моделі такого проекту слугує для затвердження ключових видів діяльності, враховуючи усі можливі послуги, доступні цільовій аудиторії, ціннісна пропозиція виокремлює ваш бренд серед альтернативних варіантів, роблячи його привабливішим для покупців, а розрахунок структури постійних та змінних витрат використовується для побудови найбільш успішної та прибуткової стратегії. Лінійна організаційна структура допоможе початківцям викону-

вати завдання швидко та передавати інформацію через прості канали комунікації, а з ростом вашої школи у чисельності персоналу, клієнтів та розширенні асортименту послуг можна буде реструктуризувати організацію в лінійно-функціональну, проектну чи будь-яку іншу залежно від складності проектів, кількості потрібного персоналу, нюансів у роботі зі студентами та наданні їм послуг. У процесі вивчення цієї тематики такі виявлені ризики, як зміна попиту на ту чи іншу мову, або поява нових перспективніших конкурентів, можуть бути вдало нівельовані шляхом стратегії створення нових навчальних продуктів для цільової аудиторії та систематичного моніторингу за тенденціями ринку, інтересами споживачів та нововведеннями інших мовних курсів.

Виявлено можливі загрози функціонуванню компанії з надання освітніх послуг з вивчення іноземних мов та ідеї з їх запобігання. За результатами дослідження можна стверджувати, що за відповідного залучення зацікавлених у ваших послугах осіб, використовуючи прогресивні навчальні методики та матеріали із новітніми платформами та правильно вирішивши можливі ризики функціонуванню компанії із коректними витратами на діяльність відкриття курсів іноземних мов є потенційно прибутковим бізнесом та становить значний попит. Перспективами подальших досліджень вважаємо оцінку та аналіз впливу цифровізації та застосування штучного інтелекту як загрозу та водночас перспективу розвитку компаній, що надають послуги з вивчення іноземних мов.

References

- Grynko, T., Gviniashvili, T., & Yuldashev, R. (2024). *Analysis of risk management systems in enterprises. Economic Analysis*, 34(2), 231–233. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223>
- Malara, Z., Kroik, J., & Ziembicki, P. (2020). Business Model Environment in the Segment of Language Schools. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 10.
- Nanni, A. (2021). Educational Entrepreneurship in an Intensive English Program in Thailand: A Case Study, 6. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244021998694>
- Galynska, O. M., Shkoliar, N. V., Dziubata, Z. I., Kravets, S. V., Levchyk, N. S. (2021). Innovative Teaching Technologies as a Way to Increase Students' Competitiveness. *International journal of education and information technologies*, 15, 219. <https://doi.org/10.46300/9109.2021.15.22>
- Sarana, L., Bilan, O., & Bitiuk, I. (2021). A Management risks of enterprise is in modern terms manage. problems of systemic approach in the economy, 2(82), 109–111. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
- Chukhno, Tetiana. (2022). Staying competitive in a language teaching process. *Тенденції та перспективи розвитку викладання іноземних мов в інноваційному суспільстві*: зб. матеріалів доп. учасн. І Всеукр. наук.-практ. конф. 25–26 лист. 2022. Дніпро, 76–77.
- Transformation of the Business Model of Language Schools : монографія / K. Slinták et al. Tomas Bata University in Zlín. (2022). 127–128. <https://doi.org/10.7441/978-80-7678-040-8>
- DEV.ua (2022). У 2022 році українці проявляли гнучкість та адаптивність, а у 2024 – стійкість. Як велика війна вплинула на вивчення англійської мови українцями. URL: <https://dev.ua/news/anhliiska-mova-1712314278>.
- Ванькович, Л. Я., & Паук, Н. І. (2023). Важливість та інструментарій маркетингових досліджень при виході вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 1(9), 19.
- Запукляк, І. Б., & Вербовська, Л. С. (2023). Формування ціннісної пропозиції розвитку університету на основі бізнес – моделі «CANVAS». *Теоретичні проблеми економіки та управління*, 1(27), 55.
- Ірчишина, М. В. (2022). Метод case study у процесі вивчення іноземної мови професійного спрямування. *Тенденції та перспективи розвитку викладання іноземних мов в інноваційному суспільстві*: зб. матеріалів доп. учасн. І Всеукр. наук.-практ. конф. 25–26 лист. 2022. Дніпро, 52.
- Каневська, І. М. (2022). Управління маркетингом освітніх послуг : дис. ... д-ра філософії: Менеджмент, 073. Харків, 206.
- Канюк, О. С. (2020). Особливості викладання англійської мови для студентів немовних спеціальностей. *Український педагогічний журнал*, 2, 119–121. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2020-2-117-122>
- Расвєсєва, О. В., et al. (2021). Компаративний аналіз видів організаційної структури управління закладом вищої освіти. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 11, 112–116.
- Копчак, Ю., Лобунець, Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 61, 3. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
- Мейш, А. В., & Матвійчук, О. В. (2020). Маркетингові дослідження: їх роль та потреба у ринковій економіці. *Вісник Хмельницького національного університету*, 3, 80.
- Романчик, С. А. (2020). Дослідження конкурентних сил і формування маркетингової стратегії для підприємства. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: Міжнар. науково-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. Кропивницький, 234.
- Рудь, Н. Т. (2022). Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проектом. *Економічний форум*, 1(3), 83–86. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-10>
- Немченко, С., et al. (2020). Управління закладом освіти: підручник, 2-ге вид. Бердянськ: Берд. держ. пед. ун-т, 95–99.
- Юрчишена, Л. В. (2020). Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*, 4, 278. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>

O. V. Maksymets, Yu. V. Kovts

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

ECONOMIC AND MARKETING PRINCIPLES OF BUSINESS MANAGEMENT ONLINE FOREIGN LANGUAGE LEARNING COURSES

Abstract. Management and marketing fields are dependent on the proficiency in foreign languages as the means of communication and negotiation. The ability to use it fluently is not only becomes the means of communication with foreign colleagues, but also facilitates the perception of information from different sources. This contributes to the multifaceted development and education of employees, confirms their professionalism and competitiveness among other candidates, and also increases their value to the company.

The methods used: Descriptive statistics, Regression and correlation analysis, Competitor Monitoring, Time series, Internet Data Analysis, Strategic Planning and Decision-Making Frameworks.

The demand for foreign language courses, as an educational project and a promising business idea, is constantly growing due to the importance of language skills. Marketing and competitive analysis have shown that proper planning, implementation and involve-

ment of stakeholders can turn this idea into a profitable business, while increasing the number of offers and competition in the education market.

Studies show that the success of language courses or schools business idea depends on factors such as market coverage and target audience, the correspondence of the services provided to the needs of customers, teaching methods and the use of innovative approaches, the level of qualification of teachers and their interaction with students, as well as an analysis of competitors and identification of the strengths, weaknesses, threats and opportunities.

Given the demand for learning foreign languages in Ukraine, several hypotheses were put forward: high demand for teaching language courses; newcomers to this market often do not offer anything new compared to experienced companies; the correlation between teaching potential and school income is not always taken into account. The results of a certain case study showed that optimal use of resources and understanding of the functionality of the educational environment, business projects can be successful. In the short term, income (economic component) based on cooperation with customers (marketing component) is important. In the long term, two more components should be taken into account – the teacher (social component) and changes in the legal field (institutional component).

Keywords: business project, economic justification, management, project financing, digitalization of education, marketing.