

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
магістра  
на тему:  
**Управління конкурентоспроможністю компаній з  
надання освітніх послуг  
(за матеріалами ТЗОВ «ПРОЕКТ 12»)**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Студент гр. МЕ-61м

Ковць Ю.В.

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Адамовський О.М.

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*



6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«01» вересня 2025 р.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТОВ «Проект 12» (підчас проходження виробничої практики)	01.09.2025- 28.09.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	01.09.2025- 14.09.2025	
3	Детальна оцінка та аналіз діяльності ТОВ «Проект 12», написання п. 2.1-2.2 кваліфікаційної роботи магістра	15.09.2025- 28.09.2025	
4.	Оцінка та аналіз ринку освітніх послуг та позицій ТОВ «Проект 12» та написання п.2.3 кваліфікаційної роботи магістра	29.09.2025- 12.10.2025	
5	Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Проект 12» на основі різних методичних підходів	13.10.2025- 26.10.2025	
6	Виявлення проблем в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Проект 12» та формування розділу 3	27.10.2025- 24.11.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.11.2025- 30.11.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.12.2025- 10.12.2025	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ковць Ю.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи магістра є надання теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення конкурентоспроможності компанії, що займається наданням послуг із вивчення іноземних мов.

Об'єктом дослідження є теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю компаній в сфері освіти з вивчення іноземних мов.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПРОЕКТ 12» на ринку лінгвістичних послуг.

У першому розділі наведено трактування науковців, що вже досліджували тематику конкурентоспроможності в освітньому середовищі та описано структуру попиту і пропозицій ринку іноземних мов за запитами в пошукових ресурсах.

У другому розділі описано організаційний та фінансово-економічний стан ТОВ «ПРОЕКТ 12», показники його конкурентоспроможності та здійснено порівняння із іншими курсами іноземних мов України включно з складовою поширення в Інтернет-просторі.

У третьому розділі запропоновано деталізований перелік заходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме підвищення його прибутковості, скороченню витрат, розширенню асортименту послуг та роботі щодо задоволення клієнтів.

Ключові слова: освітні послуги, управління конкурентоспроможністю, ринок мовних шкіл, онлайн курси, просування бренду.

## RESUME

The purpose of the Master Thesis is to provide theoretical, methodological and practical recommendations for improving the competitiveness of a company engaged in the provision of foreign language learning services.

The research object is the theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of companies in the field of education for foreign language learning.

The research subject is ways to improve the competitiveness management of LLC "Project 12" in the linguistic services market.

The first section presents the interpretations of scientists who have already studied the topic of competitiveness in the educational environment and describes the structure of demand and supply of the foreign language market according to queries in search resources.

The second section describes the organizational and financial and economic status of LLC "PROJECT 12", indicators of its competitiveness and makes a comparison with other foreign language courses in Ukraine, including the component of distribution in the Internet.

The third section proposes a detailed list of measures of managing competitiveness of the enterprise, namely, increasing its profitability, reducing costs, expanding the range of services and working on client satisfaction.

Keywords: educational services, competitiveness management, language school market, online courses, brand promotion.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ З НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОЕКТ 12»</b> .....	19
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПРОЕКТ 12» .....	19
2.2. Фінансово-економічний стан ТОВ «ПРОЕКТ 12» .....	20
2.3. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «ПРОЕКТ 12» .....	23
2.4. Порівняльний аналіз ТОВ «ПРОЕКТ 12» з конкурентами .....	30
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРОЕКТ 12»</b> .....	40
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	58

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження:** Ринок освіти, як і будь-яка галузь економіки, вирізняється конкурентним середовищем між закладами за здобуття прихильності клієнтів, стимулювання їх обрати саме ваші послуги та в кінцевому результаті отримати прибуток за рахунок навчання студентів, бо там де діють ваші конкуренти завжди виникає потреба в роботі над успішністю компанії. Проблемою тематики конкуренції в галузі освіти та науки є те, що основна увага акцентується в більшості випадків на вищих навчальних закладах, дещо рідше на закладах середньої освіти, однак часто оминається питання підвищення ефективності управління додатковими послугами, котрі вміють спеціалізуватися на окремих напрямках викладання, зокрема мова йде про курси іноземних мов.

Зростання кількості мовних шкіл в Україні доводить, що їх основний сервіс становить високий попит, а отже простір для виходу нових гравців на ринок відкритий та з широким спектром для охоплення. Це породжує необхідність у дослідженні інтересів споживачів та зміни у їх побажаннях, вивчення діяльності провідних брендів, їх ціни, споживчу користь від наданих послуг, унікальність таких пропозицій та сучасні інструменти просування впізнаваності школи.

Серед українців, які описували цю проблематику є праці таких дослідників, як Мельниченко О.В. Журавель Ю.В. Станкевич І.В., Сакун Г.О., Козир А.О. Петриченко Л.О. Каневська І.М. Язвінська Н.В., з-поміж їх іноземних колег є роботи Харта П.Ф., Роджерса В. Сорроса Д., Петроса Л., Чаріто М., Карагіоргоса А.Т., Белесіса Н. Крстича М., Філіпе Х. А., Кавагліа Х. Макурової Л., Слінтака К., Урбанка Т., Данової Р. Малари З. та Зембіцького П. Варто зазначити що автори описували конкурентоспроможність в освіті узагальнено або концентрувалися на теоретичній складовій конкуренції курсів іноземних мов. Такі результати спонукали до поглибленого вивчення теми зміцнення конкурентоспроможності мовних шкіл для підвищення їх прибутковості як бізнесу.

**Метою кваліфікаційної роботи магістра** є надання теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення конкурентоспроможності компанії, що займається наданням послуг із вивчення іноземних мов.

Згідно з метою сформовано та виконано такі **завдання**:

- дослідити наукові праці інших науковців щодо конкурентоспроможності в галузі освіти та в середовищі мовних шкіл включно;
- проаналізувати попит та пропозиції на послуги з вивчення іноземних мов: описати вподобання аудиторії та особливі вимоги до сервісу, вивчити структуру закладів, репетиторів, додатків та напрями їх компетенції;
- охарактеризувати види діяльності, функції менеджменту та структуру досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОЕКТ 12»;
- дослідити фінансово-економічний стан, баланс, доходи та витрати підприємства;
- визначити рівень конкурентоспроможності та стратегію діяльності компанії в середовищі конкуренції;
- провести порівняння ТОВ «ПРОЕКТ 12» з аналогічними підприємствами;
- навести рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності школи;
- описати результати від запровадження рекомендацій в підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю компаній в сфері освіти з вивчення іноземних мов.

**Предметом дослідження** є шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПРОЕКТ 12» на ринку лінгвістичних послуг.

**Методи дослідження:** у даній магістерській дипломній роботі магістра було застосовано такі методи, як спостереження; порівняння; вимірювання; аналіз й синтез; статистичне та економіко-математичне моделювання. Також були використані такі інструменти, як SPACE-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності включно з матрицею конкурентного профілю та методика OKR (Objectives and Key Results).

**Практична значущість обраної теми** заключається в її спрямуванні на підвищенні конкурентоспроможності саме серед курсів іноземних мов, як закладів додаткового освітнього сервісу, наданні рекомендацій щодо реструктуризації пакету послуг, оптимізації робочих витрат, коригування тарифів компанії, посиленні конверсії офіційного сайту та профільної сторінки Instagram бренду, залученні клієнтської бази до реклами компанії та розрахунку очікуваного прибутку школи.

**Апробація результатів дослідження:** результати дослідження були описані на таких міжнародних науково-практичних конференціях, як 76-а студентська науково-практична конференція (7 листопада 2024 р. Національний лісотехнічний університет України); Всеукраїнське інтелектуальне змагання серед студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» (20 червня 2025 р. Одеський національний економічний університет); Ефективність державного управління, 1(82/83) (14 вересня 2025 р. Національний лісотехнічний університет України), 77-а студентська науково-практична конференція (13 листопада 2025 р. Національний лісотехнічний університет України).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ З НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Тематика конкурентоспроможності у сфері освіти включає в себе не тільки вивчення ефективності фінансово-економічної діяльності та якості послуг закладів, але й порівняння їх маркетингових заходів щодо залучення більшої кількості учнів, роботи над власним іміджем, використанням прогресивних цифрових технологій для просування бренду через різні канали комунікації. Не винятком стають і школи іноземних мов, котрі в Україні часто бувають прикладами успішного стартапу завдяки правильному позиціонуванню на ринку та постійній роботі над своєю популярністю.

Вітчизняні дослідники у своїх працях так описують конкуренцію закладів освіти у боротьбі за клієнтів-студентів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Трактування українських дослідників конкуренції в освітній сфері

Дослідники	Твердження
1	2
Мельниченко О.В.	«...конкурентоспроможність у галузі освіти є здатністю найбільшою мірою з погляду ціни, якості та асортименту задовольняти наявні та формувати майбутні потреби споживачів на конкретному ринку освітніх послуг у певний проміжок часу, забезпечуючи при цьому суспільну спрямованість і власний стійкий розвиток за рахунок конкурентних переваг.» [1, с.21]
Журавель Ю.В.	«Комплексна маркетингова стратегія у сфері вищої освіти є ключовим інструментом формування конкурентних переваг навчального закладу в умовах динамічних трансформацій законодавчого поля та високої конкуренції на ринку освітніх послуг. Її ефективність визначається здатністю інтегрувати сучасні канали комунікації, цифрові технології та інструменти аналітики з метою досягнення широкого охоплення цільової аудиторії, підвищення довіри до закладу та створення його привабливого іміджу.» [2, с. 190]
Станкевич І.В., Сакун Г.О., Козир А.О.	«Властивість закладу освіти бути конкурентоспроможним визначається двома умовами: якістю освітньої послуги, яку надає ВНЗ; ефективністю діяльності з надання цих послуг (за однакової якості послуг вища конкурентоспроможність того ВНЗ, де ця якість досягається та підтримується з меншими витратами ресурсів).» [3, с. 142]
Петриченко Л.О.	«...глобалізація ринку освітніх послуг обумовлює поглиблений розвиток вищої освіти та виступає фактором розросту науково-інтелектуальних перспектив громади, а продукування конкурентної сфери на ринку освітніх послуг визначається як один із найвищих щаблів національних пріоритетів розвитку країни.» [4, 29]

1	2
Каневська І.М.	«...поведінка споживачів на ринку освітніх послуг змінюється під впливом технологічного прогресу, економічних факторів та зростаючої конкуренції. Сучасний споживач є інформованим, вибагливим та орієнтованим на результат користувачем, який не просто «купує» знання, а інвестує в особистий розвиток, майбутню кар'єру та фінансову стабільність.» [5, с. 435]
Язвінська Н.В.	«...для ринку послуг мовної освіти, який є конкурентним і особливо чутливим до довіри споживачів, вхідний маркетинг – найкращий підхід для залучення та утримання клієнтів.» [6, с. 79]

Твердження українських науковців доповнюють іноземні колеги, котрі роблять такі висновки на цю тему (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

### Трактування іноземних дослідників конкуренції в освітній сфері

Харт П.Ф., Роджерс В.	«Конкуренція між закладами вищої освіти змінила ситуацію, призвівши до переходу від змагання студентів за місця до активної конкуренції самих закладів за студентів.» [7, с. 2160]
Соррос Д., Петрос Л., Чаріто М., Карагіоргос А.Т., Белесіс Н.	«...фінансування та скорочення витрат мають узгоджуватися з оптимальною якістю освіти студентів і розвитком наукових досліджень. Освітні установи, які використовують традиційні методи обліку витрат, демонструють неспроможність виявляти приховані зони прибутку. ...заклади вищої освіти, які усунули діяльність без доданої або з низькою доданою вартістю, ефективніше справлялися з конкуренцією та покращували якість своїх послуг.» [8, с. 1]
Крстич М., Філіпе Х. А., Кавалія Х.	«...система вищої освіти, як ключовий чинник розвитку та конкурентоспроможності сучасної економіки, відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку. Досвід розвинених країн свідчить, що вища освіта має безпосередній зв'язок із економічним зростанням.» [9, с. 4]
Макурова Л., Слінтак К., Урбанек Т., Данова Р.	«А як самі мовні школи реагують на зміни? Більшість переконані, що шлях до успіху - це продаж послуг за найнижчою можливою ціною. Однак, стратегія низьких цін є нестійкою в довгостроковій перспективі та не приносить бажаної конкурентної переваги.» [10, с. 12]
Слінтак К.	«Мовні школи також стикаються з довгостроковим зниженням попиту на свою продукцію (цей факт було встановлено з неформальних інтерв'ю з власниками та керівниками мовних шкіл, а також аналізу ненаукових публікацій) та високою конкуренцією, що призводить до тиску на зниження цін та подальшого зниження норми прибутку» [11, с. 4]
Малара З., Зембіцький П.	«Слід наголосити як важливий ринковий фактор у контексті мовних шкіл та їхніх бізнес-моделей на тому, що існує зростання безробіття. Це є причиною посилення персоналізованої конкуренції на ринку праці. Це додаткова причина, через яку освіта та підвищення кваліфікації стають необхідною умовою виживання для зростаючої кількості співробітників компаній та установ.» [12, с. 62-63]
Малара З., Зембіцький П.	«...бізнес-модель [мовних шкіл] є ключовим інструментом у реалізації кластера довгострокових цілей та майбутнього положення підприємства в конкурентному середовищі...» [13, с. 167]

Слід звернути увагу на те, що в наведених цитатах у більшості випадків під закладами освіти йдеться про вищі навчальні заклади чи галузь освіти загалом, однак автори не розкривають в повній мірі роль курсів додаткових навчальних послуг з точки зору їх перспективності для підприємництва. Саме явище ведення бізнесу через курси іноземних мов стає предметом наукових досліджень набагато рідше, тому необхідно розглянути цю нішу освітнього ринку із врахуванням конкурентоспроможності, залучення клієнтів та просування власного бренду. В процесі пошуку джерел літератури не було знайдено вітчизняні дослідження цієї теми з акцентом на конкуренцію мовних курсів, а іноземні праці зустрічалися поодинокі, тому прийнято рішення про вивчення цієї тематики саме через її бізнес-складову.

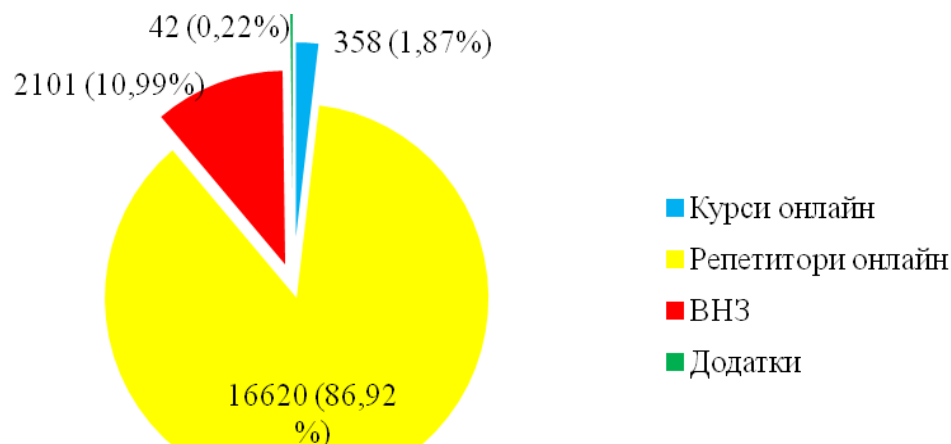
Дане дослідження порушує питання вивчення конкурентоспроможності саме серед мовних шкіл в Україні в порівнянні показників провідних мовних компаній, де аналізується не тільки їх основний вид діяльності та фінансові результати, але й додаткові освітні послуги, шляхи комунікації із ключовою аудиторією та масштаби охоплення інформаційного простору в віртуальному середовищі й конкуренція серед цих компаній.

Задля доповнення інтерпретацій конкуренції в освіті вище наведених науковців в даній магістерській кваліфікаційній роботі було використано такі інструменти дослідження, як статистичні методи, системно-структурний та порівняльний аналіз та спостереження для систематизації даних щодо ведення бізнесу в аспекті додаткових освітніх послуг, в даному випадку – курсів іноземних мов.

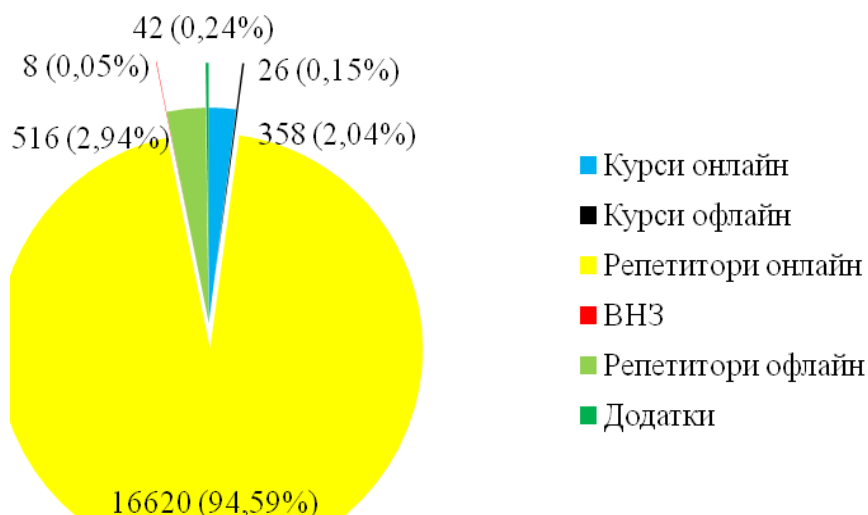
Нехорошкова Ю.М. стверджує, що студентів цікавить якісне співвідношення затрачених особистих зусиль у навчанні за доступною ціною та прийнятний проміжок часу, а школі потрібне залучення більшої кількості клієнтів з примноженням прибутків та мінімізацією витрат [14, с. 132]. Це створює численні канали навчання і прибутку на додачу до існуючих ВНЗ.

Якщо говорити про послуги із вивчення мов, то клієнтам доступні різноманітні джерела їх отримання і на Рис. 1.1 зображено їх числове та

відсоткове співвідношення на ринку України, на Рис. 1.2 – у місті Львів, інформацію отримано з відкритих сайтів [15; 16; 15; 18]. Діаграма демонструє загальну кількість пропозицій у всесвітній мережі, тому реальна кількість конкурентів може бути значно вищою і варіюватися від формату їх співпраці з учнями та сезонних / річних коливань.



**Рис. 1.1. Співвідношення освітніх пропозицій в Україні у 2025 р.**

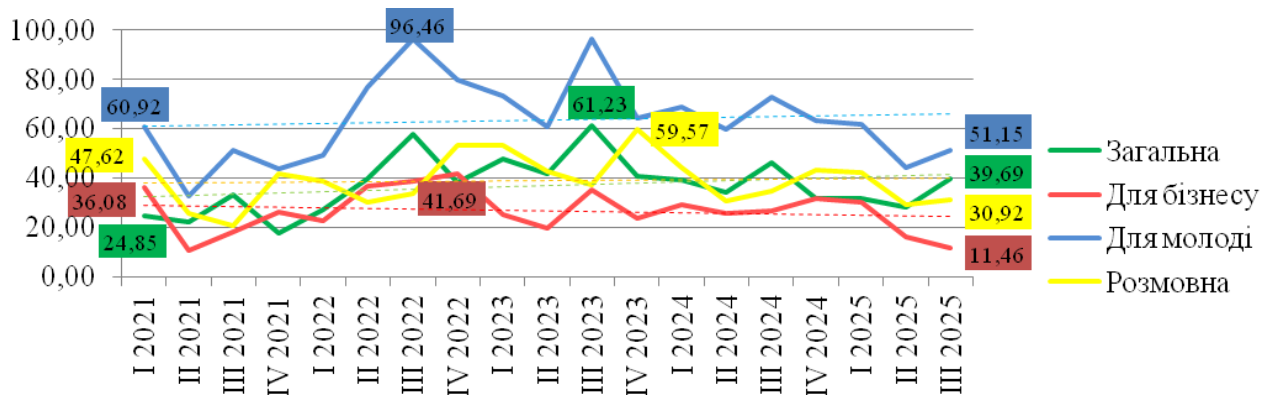


**Рис. 1.2. Співвідношення пропозицій із викладання англійської мови у м. Львів у 2025 р.**

Курси іноземних мов онлайн за чисельністю займають третє місце як по місті Львів, так і по всій Україні загалом, проте варто розуміти нюанси роботи плинності клієнтів в даній галузі, оскільки більшість студентів отримують бажані

послуги саме із мовних шкіл завдяки їх механізму маркетингу, досвіду в конкурентному протистоянні та побудові власного іміджу за словами Язвінської Н. та Білецької В. [6, с. 76-77].

Такі послуги неоднорідні, тому можна сформувати релевантну пропозицію, яка максимально відповідає очікуванням споживачів. Сегментація ринку за типом послуг, професійним спрямуванням у вивченні мови, вартістю уроків, тривалістю курсу допомагає адаптуватися під запити споживачів та розробити релевантний освітній продукт, тим самим створивши ринкову пропозицію [19, с. 104-105]. Приклад, який можна використовувати для аналізу попиту - динаміка пошукових запитів в мережі Інтернет за різними видами освітніх послуг з використанням сайту відстеження трафіку, як, наприклад, [trends.google.com/](https://trends.google.com/) [20] (Рис. 1.3):



**Рис. 1.3. Динаміка пошукових запитів освітніх послуг.**

Рисунок показує чітке домінування зацікавленості молоді у вивченні іноземної мови (в даному випадку англійської) за кількістю пошуків в Інтернеті, а заняття для роботи та бізнесу займають найнижчу позицію, тобто цей сектор вузькоспеціалізований і менш затребуваний. На основі цих даних розуміємо потреби цільової аудиторії, можливості та ризики втілення проекту з запуску освітнього продукту (табл. 1.3) [21, с. 2].

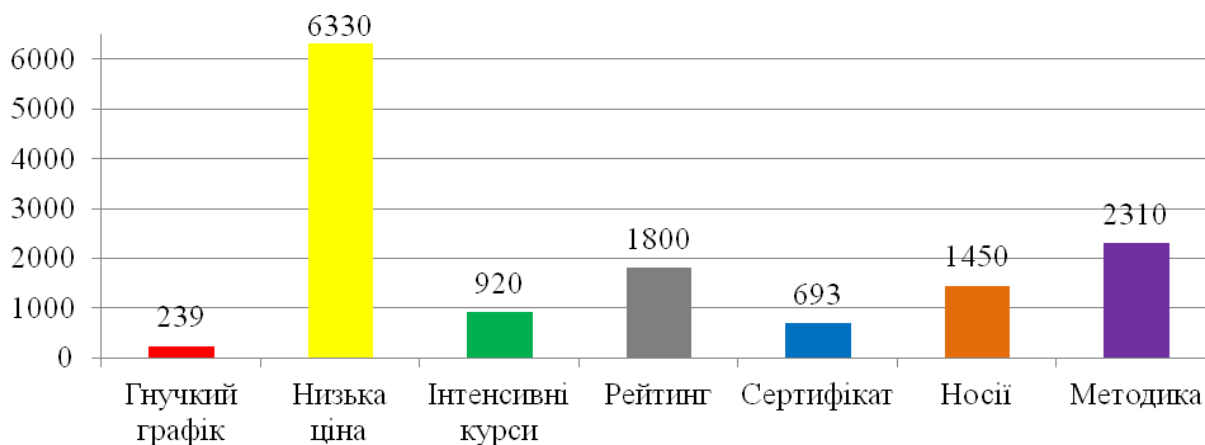
Таблиця 1.3

**Попит на вивчення іноземних мов, можливості та ризики**

<i>Попит</i>	<i>Можливості</i>	<i>Ризики</i>
Загальна	Стандартна послуга онлайн-курсів, широко доступна новачкам на ринку.	Сегмент ринку переповнений конкурентами з схожими послугами та потужнішим маркетингом.
Розмовна	Залучення досвідченіших викладачів та носіїв мови, акцент на суспільній вигоді від послуги.	Суворіші вимоги клієнтів до якості послуг та кваліфікації персоналу, вищі витрати на оплату праці носіїв.
Для бізнесу	Навчання офіційному спілкуванню з іноземними партнерами, діловому етикету, написанню документів, професійній термінології.	Висока відповідальність за точність та актуальність освітнього продукту, шанс втратити клієнтів-компаній.
Для молоді	Підготовка до НМТ, ЄВІ, TOEFL, CAE, IELTS, GRE та ін.	Часто надається у короткі терміни з запитом на швидкий результат.

Різновид курсів із вивчення мови - лише перший базовий критерій, за яким орієнтуються покупці і враховуючи те, що конкурентів із схожими послугами може бути від десятків до сотень, перевіряйте також за якими додатковими факторами аудиторія шукає школу. Людей може цікавити не тільки вартість та можливість отримати документ про успішне завершення навчання, але і такі сторони освіти, як графік занять, загальна тривалість проекту, використання сучасних методик, якщо ж обирається бренд у форматі офлайн, то додатково стають важливими зручне розташування, наявність необхідного офісного обладнання, інтернет-з'єднання, а в умовах воєнного стану і джерела запасного живлення та доступ до укриттів в випадку небезпеки. Рис. 1.4 зображує найчастіші додаткові критерії до запиту в Google за темою «курси іноземної мови» [20].

Структура показує, що клієнти в першу чергу однозначно орієнтуються за вартістю, а отже будуть порівнювати ціни брендів, що лише підтверджує необхідність вивчення своїх конкурентів, їх тарифів та асортименту послуг.

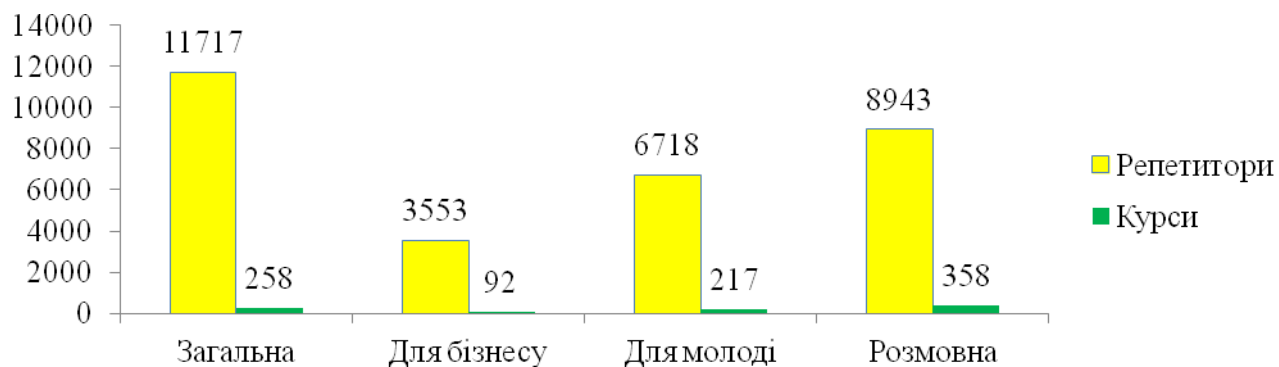


**Рис. 1.4. Структура пошукових запитів в Google при виборі курсів іноземних мов у 2025 р.**

Це не є свідченням того, що необхідно функціонувати на ринку тільки за рахунок здешевлення цін, оскільки природно, що клієнти завжди намагаються знайти вигідніші умови. В такому бізнесі доводиться знаходити баланс між коливаннями цін та унікальними пропозиціями, як у другому критерії – методиці. Цей показник говорить про роль якості освіти для студентів, прогресивності освітніх послуг та слідування сучасним тенденціям, тому варто постійно переглядати ваші методи викладання та перевіряти задоволеність клієнтів. Стовпець діаграми «Рейтинг» - вагомість репутації курсів іноземних мов, кількість позитивних відгуків від них, престижність та загальне визнання.

Однак опиратися лише на запити клієнтів є хибним рішенням, тому що варто зважати на те, чи не є це середовище перенасиченим аналогічними пропозиціями з боку конкурентів. Лукаш А.О., Дерев'янка Ю.М., Васильєва Т.А., Танашук М.С. у своїй роботі влучно доводять, що конкуренти стурбовані своїми клієнтами та допомагають їм у виборі використовуючи цінові та якісні інструменти сервісу [22, с. 34-36]. Приклад пропозицій на Рис. 1.5 [15; 16].

Незважаючи на те, що іноземна мова для молоді стабільно лідувала за кількістю запитів у пошукових сайтах, у пропозиціях вона займає третє місце як серед репетиторів, так і курсів. Це наводить на думку, що не всі конкуренти беруться за цей сектор, а отже це одночасно показник і вільнішого простору для охоплення аудиторії, і ризик у зв'язку з відсутністю досвіду.







**Рис. 1.5. Кількість послуг з викладання англійської мови онлайн за різними освітніми програмами.**

Враховуючи те, що дослідження ринку та конкурентного середовища можна здійснити вже на етапі створення освітньої компанії використовуючи загальнодоступні дані з всесвітньої мережі, то і просування власних послуг можливе з використанням цього способу. Інтернет-маркетинг для шкіл іноземних мов є ключовим стратегічним інструментом розвитку, оскільки в умовах глобальної цифровізації саме онлайн-простір виступає основною платформою для комунікації зі споживачами, формування бренду та забезпечення конкурентоспроможності освітнього підприємства. Тут можна погодитися із Онопрієнко І.М. та Онопрієнко К.В, котрі пояснюють, що у сучасному інформаційному середовищі потенційний учень-клієнт здійснює пошук освітніх послуг переважно через інтернет, тому завдяки використанню інтернет-маркетингу навчальний заклад отримує можливість ефективно сегментувати свою аудиторію, здійснювати точне таргетування рекламних кампаній, аналізувати поведінку споживачів і формувати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує ймовірність залучення нових клієнтів і утримання постійних [23, с. 181-183].

У Табл. 1.4. перераховано та описано базові шляхи здійснення охоплення освітніх сегментів із застосуванням цифрових технологій та цитати науковців про роль таких засобів в інтернет-торгівлі.

Таблиця 1.4.

## Інструменти інтернет-маркетингу курсів іноземної мови

№	Напрямок	Суть	Приклад	Перевага
1	Вебсайт	«...вебсайт – це загальнодоступний ресурс, який дійсно може забезпечити закладові популярність, викликати інтерес з боку не тільки потенційних споживачів освітніх послуг, але й спонсорів та партнерів.», - Швардак М.В. [24, с. 308].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://p12.com.ua/">https://p12.com.ua/</a>;</li> <li>• <a href="https://greenforest.com.ua/">https://greenforest.com.ua/</a>;</li> <li>• <a href="https://yappicorp.com.ua/">https://yappicorp.com.ua/</a>;</li> <li>• <a href="https://greencountry.com.ua/">https://greencountry.com.ua/</a>.</li> </ul>	Виступає головною інформаційною платформою, забезпечує представлення бренду, пропонування освітніх програм, є централізованим каналом комунікації з клієнтами.
2	Соціальні мережі	«Вони забезпечують багатовимірну взаємодію зі споживачем, сприяють формуванню емоційної лояльності, репутаційної стійкості та гнучкого реагування на динамічні зміни кон'юнктури ринку.», - Кирилюк А.О. та ін. [25, с. 1-2].	<ul style="list-style-type: none"> <li>•  project12.english</li> <li>•  Project 12;</li> <li>•  project12_english;</li> <li>•  t.me/project12englishschool</li> </ul>	Платформа для формування спільноти навколо бренду, прямо взаємодіє з цільовою аудиторією, створює інтерактивний контент.
3	Онлайн-реклама	«...дозволяє з усіх користувачів Інтернету відокремити цільову аудиторію за певними критеріями і прорекламувати свій продукт для досягнення найкращого ефекту від реклами.», - Янчук Т.В. [26, с. 9]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Google Ads</i>;</li> <li>• <i>LinkedIn Ads</i>;</li> <li>• <i>Meta Ads</i>.</li> </ul>	Здійснює точне таргетування за географічними, демографічними та поведінковими критеріями, забезпечує цільове використання бюджету.
4	Аналіз цифрових метрик	«Сучасні тенденції у SEO та цифровому маркетингу включають використання штучного інтелекту, автоматизацію аналізу даних, голосовий пошук та алгоритми машинного навчання, що значно підвищують ефективність маркетингових стратегій.», - Баник С. [27, с. 7].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Google Analytics</i>;</li> <li>• <i>Semrush</i>;</li> <li>• <i>Similarweb</i></li> </ul>	Досліджує поведінку користувачів, ефективність каналів просування та адаптувати маркетингову стратегію

Станкевич І.В. вважає: «Деякі інструменти сучасного просування використовуються для допоміжного налаштування того чи іншого типу

маркетингу. Наприклад, пошукова оптимізація (SEO) використовується для підвищення видимості вебсайту в пошукових системах, таких як Google.» [28, с. 97], - тобто віртуальні засоби допомагають популяризувати курси, як описано у Дод. Г та Дод. Ж [29].

### **Висновок теоретичної частини**

Підсумуємо, що управління курсами іноземних мов, як бізнесом має потенціал до отримання фінансової вигоди за умови дослідження попиту, розуміння діяльності конкурентів та ефективного вивченню й коригуванню просування бренду і його послуг через засоби інтернет-маркетингу.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОЕКТ 12»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПРОЕКТ 12»**

Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРОЕКТ 12 [30, с. 2].

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, м. Київ, 01103, місто Київ, вулиця Верхогляда Андрія, будинок 3, квартира 3.

Основний вид діяльності: 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

Інші види діяльності: 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг; 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; 58.21 Видання комп'ютерних ігор; 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.12 Веб-портали; 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; 74.30 Надання послуг перекладу.

Організаційна структура: лінійно-функціональна - передбачає вертикальну ієрархію, але створює функціональні підрозділи, які надають методичну та консультаційну підтримку лінійним керівникам [31, с. 97]. В ролі лінійного керівника виступає старший викладач, котрий роздає рекомендації та розпорядження по організації навчального процесу та спільно з функціональними відділами методистів розробляє нові освітні проекти та курси (Дод. А).

Метою менеджменту в ТОВ «ПРОЕКТ 12» є забезпечення ефективного функціонування компанії, розвиток навчальних програм для цільової аудиторії та підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку мовних послуг.

Основні завдання менеджменту в освітньому бізнесі [32, с. 36-37]:

1. Організація навчального процесу відповідно до сучасних методик викладання та затребуваних послуг на ринку.

2. Формування якісної команди викладачів і забезпечення їх професійного розвитку.

3. Розробка й упровадження власних навчально-методичних матеріалів, використання інноваційних технологій для оптимізації навчання.

4. Підтримка високого рівня сервісу для клієнтів та розширення бази студентів, реалізація маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

5. Управління фінансовими ресурсами та забезпечення прибутковості.

Функції менеджменту в галузі освіти та науки зображено у Табл. 2.1:

Таблиця 2.1.

### Функції менеджменту у ТОВ «ПРОЕКТ 12»

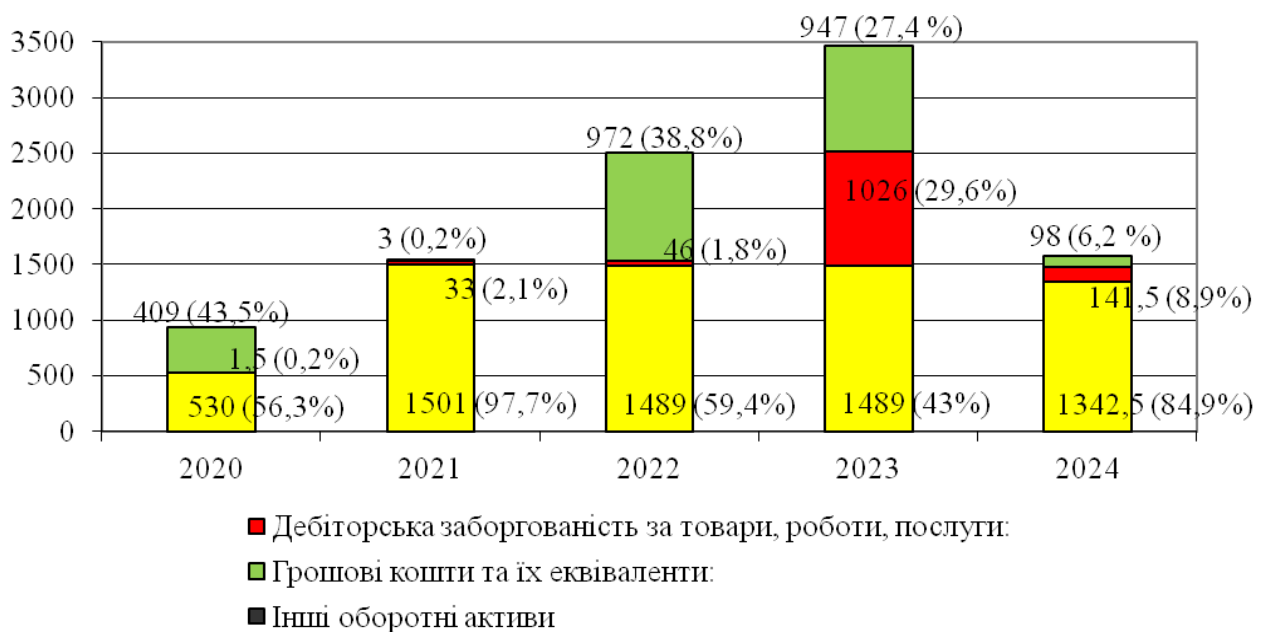
<i>Функція</i>	<i>Характеристика</i>
Планування	Постановка стратегічних і тактичних цілей (розширення мережі школи, вдосконалення процесу навчання, відкриття нових філій)
Організування	Формування чи реформування організаційної структури курсів (адміністрація, методичний відділ, викладачі, відділ маркетингу)
Мотивація	Стимулювання викладачів (система бонусів, тренінги, корпоративна культура)
Контроль	Моніторинг якості навчання (зворотний зв'язок від студентів, внутрішні тести, аудит викладацької роботи) та коригування недоліків

Основні напрями стратегії підприємства зосереджені на оптимізації витрат, формуванні конкурентоспроможної цінової політики, маркетинг та розвиток бренду, упровадженні нових освітніх продуктів і цифрових технологій, що забезпечує зростання прибутковості та фінансової стійкості. Зміст стратегії курсів іноземних мов було зображено в Дод. Б.

## 2.2. Фінансово-економічний стан ТОВ «ПРОЕКТ 12»

«Важливість ефективного управління активами підприємств в умовах відновлення економіки стає критичною для їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності.» [33, с. 2] - за визначенням Бабій О.М. та Койнак В.В. Дослідження активів ТОВ "ПРОЕКТ 12" є необхідним, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання майна підприємства, виявити тенденції формування ресурсів та їхній вплив на конкурентоспроможність, а також сформулювати практичні висновки щодо підвищення результативності господарської діяльності.

Структуру активів підприємства можна побачити на Рис. 2.1, дані з Дод. В:



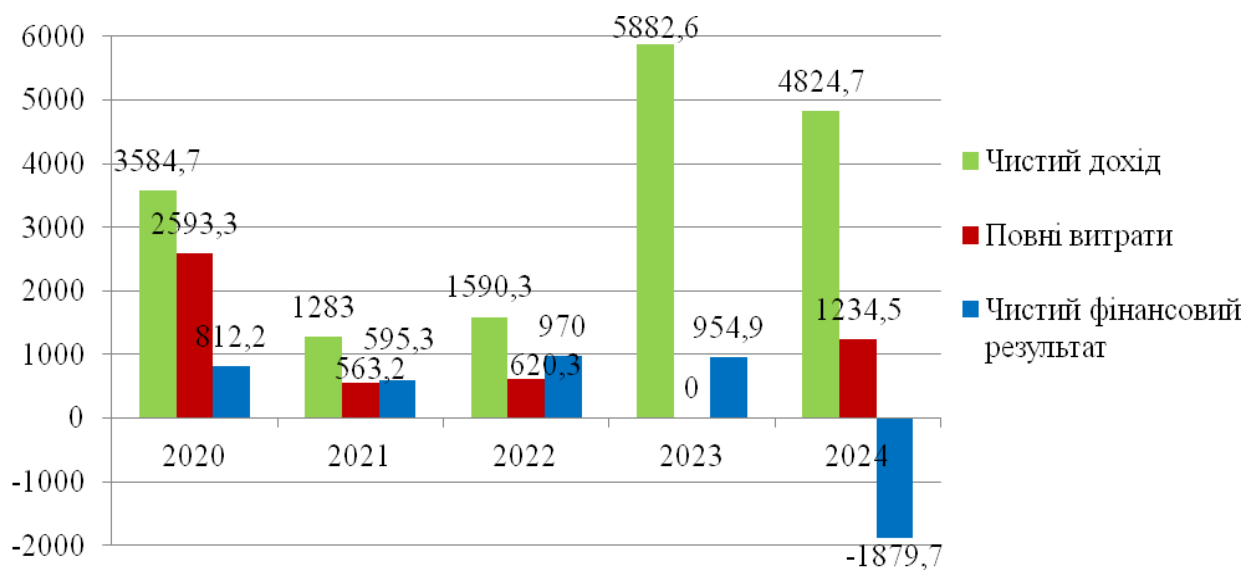
**Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «ПРОЕКТ 12».**

Протягом 2020–2024 рр. активи ТОВ «ПРОЕКТ 12» були повністю сформовані за рахунок оборотних коштів, що пояснюється специфікою діяльності підприємства у сфері освітніх послуг, де ключовим ресурсом виступає інтелектуальний капітал, а не матеріальні засоби. Така структура з одного боку забезпечує підприємству високу мобільність та здатність швидко реагувати на ринкові зміни, а з іншого — робить його залежним від стабільності грошових надходжень. Це помітно при аналізі динаміки активів у зазначений період, адже їх зростання до максимальних 3461 тис. грн у 2023 р. свідчить про активне залучення ресурсів у короткостроковий обіг, тоді як різке скорочення до 1582 тис. грн у 2024 р. може вказувати як на зниження обсягів операційної діяльності, так і на загострення проблем із ліквідністю.

У структурі оборотних активів простежується нестабільна динаміка: в 2020–2021 рр. домінуючу частку займали запаси, що свідчило про орієнтацію підприємства на формування матеріальної бази та підготовку до розширення, тоді як у 2022–2023 рр. відбулося зростання питомої ваги дебіторської заборгованості, що могло бути пов'язане як із відстрочкою платежів від клієнтів, так і з наданням послуг у кредит, що створювало ризики уповільнення оборотності. У 2024 р.

частка запасів знову перевищила 80%, а дебіторська заборгованість суттєво скоротилася, що може свідчити або про переорієнтацію компанії на роботу за передоплатою, або про накопичення ресурсів унаслідок ускладнень із реалізацією послуг. Загалом, структура оборотних активів підприємства характеризується високою чутливістю до зовнішніх умов.

Щоб побачити результати використання активів компанією, потрібно розглянути її доходи, витрати та чистий фінансовий результат, що на Рис. 2.2:



**Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу, повних витрат та чистого фінансового результату ТОВ «ПРОЕКТ 12»**

Інтерпретуємо ці дані наступним чином:

1) За твердженням Кубиній Н.Ю.: «Одним з найбільш інформативних методів оцінки успішності компанії є аналіз доходу як результату інтеграції зусиль підприємства, спрямованих на забезпечення його довгострокової життєздатності.» [34, с. 97]. Динаміка чистого доходу свідчить про нестабільність, оскільки у 2020 р. підприємство отримало 3585 тис. грн доходу, проте вже у 2021 р. зафіксовано різке скорочення до 1283 тис. грн. У 2023 р. - зростання до 5983 тис. грн. Такі коливання можуть пояснюватися зовнішніми факторами, зокрема змінами кон'юнктури ринку та економічною нестабільністю (пандемія,

повномасштабне вторгнення) та дозволяють зробити висновок про здатність підприємства відновлюватися після кризових періодів.

2) Динаміка витрат характеризується нестабільністю, оскільки у 2020 р. їх обсяг становив 2593 тис. грн., у 2021 р. - скорочення до 563 тис. грн., а у 2023 р. витрати взагалі були відсутні у звітності, що може бути наслідком специфіки ведення обліку. Лише у 2024 р. відбулося їх відновлення до 1235 тис. грн. Коливання можуть бути зумовлені оптимізацією витратної політики, зміною масштабів діяльності або зменшенням обсягів виробництва (у 2023р. відбулася реструктуризація виробництва та здійснено повний перехід до онлайн-формату надання послуг за винятком франшиз, що може пояснювати відсутність витрат на діаграмі), що у сукупності свідчить про адаптивність підприємства до мінливого середовища. Вивчення витрат створює підґрунтя для оптимізації витратної політики, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах конкурентного середовища [35, с. 38].

3) Чистий фінансовий результат у 2021 р. скоротився до 595 тис. грн, у 2022 р. зріс, а у 2024 р. підприємство зазнало збитків на суму 1880 тис. грн. Такі явища зумовлені зростанням виробничих витрат, зменшенням обсягів реалізації та несприятливими зовнішніми економічними чинниками. Результати можна охарактеризувати як нестабільні, потребуючі посилення заходів забезпечення фінансової стійкості. Фінрезультат має значення для верифікації ефективності менеджменту та формулювання заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості й конкурентоспроможності підприємства [36, с. 2-4].

### **2.3. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «ПРОЕКТ 12»**

Для глибшого розуміння стратегічного вектора розвитку бренду та тактики конкурентної поведінки в освітньому середовищі доцільно здійснити кількісне ранжування ключових параметрів діяльності підприємства із застосуванням методики SPACE-аналізу. На думку Тешевої Л.В. та Магамадової С.В.,

значений інструмент виступає важливим механізмом для суб'єкта господарювання, який дозволяє виявити власні сильні сторони та сформувавши стратегічну модель реагування на дії конкурентів [37, с. 1-2].

На початковому етапі оцінювання доцільно сформувавши таблицю критеріїв діяльності компанії, у якій кожен із напрямів буде деталізовано п'ятьма підпунктами, що відобразатимуть конкретні аспекти впливу чи рівень задоволення вимог. Для кожного підпункту необхідно присвоїти відповідний бал, який характеризуватиме ступінь відповідності обраної школи встановленим критеріям або ж визначатиме силу їх впливу на загальну конкурентну позицію. Таблицю ділять на чотири сектори: фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість сектора, стабільність сектора (Табл. 2.2 ) [38, с. 147].

У таблиці 2.2 наведено оцінювання, де показник “1” за критерієм “основні засоби” пояснюється тим, що підприємство протягом останніх років здійснює діяльність переважно в онлайн-форматі (за винятком франшиз), що є характерною практикою для сучасних мовних шкіл. Помірні бали у секторі привабливості галузі зумовлені циклічним характером попиту на освітні послуги, а також зростаючим конкурентним тиском з боку інших учасників ринку. Решта показників демонструють стабільно високий рівень ефективності, що свідчить про загальну фінансову та організаційну стійкість підприємства.

На наступному етапі аналізу здійснюється побудова графічного відображення результатів та визначення вектора стратегічної позиції компанії у межах системи координат SPACE. Кожна вершина побудованого багатокутника відповідає сумарним балам за чотирма напрямками оцінювання (FS - фінансова сила, ES - стабільність зовнішнього середовища, SA - конкурентна перевага, IS - галузева привабливість) [39, с. 3-5].

Довжина, напрям і положення вектора у відповідному секторі координатної площини дозволяють ідентифікувати тип стратегії підприємства (агресивну, конкурентну, захисну або консервативну).

Таблиця 2.2.

**Сектори оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ПРОЕКТ 12» за методом SPACE-аналізу**

<i>Внутрішня стратегічна позиція</i>				<i>Зовнішня стратегічна позиція</i>			
<i>Економічний потенціал (FS) (фінансова сила)</i>				<i>Стабільність сектора (ES) (зовнішні умови бізнесу)</i>			
<i>Фактори</i>	<i>Бал</i>	<i>Вага</i>	<i>Заг. бал</i>	<i>Фактори</i>	<i>Бал</i>	<i>Вага</i>	<i>Заг. бал</i>
1. Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	4	0,25	1,000	1. Сировинна база (основні засоби)	1	0,35	0,350
2. Чиста рентабельність діяльності	5	0,35	1,750	2. Потенціал ринку та перспективи розвитку	4	0,2	0,800
3. Коеф. фінансової незалежності	5	0,1	0,500	3. Система оподаткування	5	0,1	0,500
4. Коеф. оборотності активів	5	0,15	0,750	4. Обмеження держави щодо цінової політики	5	0,15	0,750
5. Рентабельність реалізації продукції	5	0,15	0,750	5. Відсоткова ставка по кредитах	5	0,2	1,000
<i>Всього</i>		1	4,750	<i>Всього</i>		1	3,400
<i>Конкурентні переваги (CA)</i>				<i>Привабливість галузі (IS)</i>			
<i>Фактори</i>	<i>Бал</i>	<i>Вага</i>	<i>Заг. бал</i>	<i>Фактори</i>	<i>Бал</i>	<i>Вага</i>	<i>Заг. бал</i>
1. Частка на ринку	4	0,3	1,200	1. Ємність ринку	4	0,15	0,600
2. Цінова політика підприємства	5	0,1	0,500	2. Інтенсивність конкуренції	3	0,25	0,750
3. Якість продукції	5	0,3	1,500	3. Вплив конкурентних товарів	3	0,15	0,450
4. Унікальність технологій	5	0,1	0,500	4. Вплив циклічних факторів	3	0,2	0,600
5. Географія збуту	5	0,2	1,000	5. Середня прибутковість галузі	3	0,25	0,750
<i>Всього</i>		1	4,700	<i>Всього</i>		1	3,150

Розрахунок координат вектора X та Y виконується за формулами (2.1) та (2.2):

$$X = IS_{\text{Заг.}} - , \quad (2.1)$$

де  $IS_{\text{Заг.}}$  - привабливість галузі (сума загальних балів);

- конкурентні переваги (сума загальних балів).

$$Y = \mathbf{FS}_{\text{заг.}} - \mathbf{ES}_{\text{заг.}}, \quad (2.2)$$

де  $\mathbf{FS}_{\text{заг.}}$  – економічний потенціал або фінансова сила (сума загальних балів);

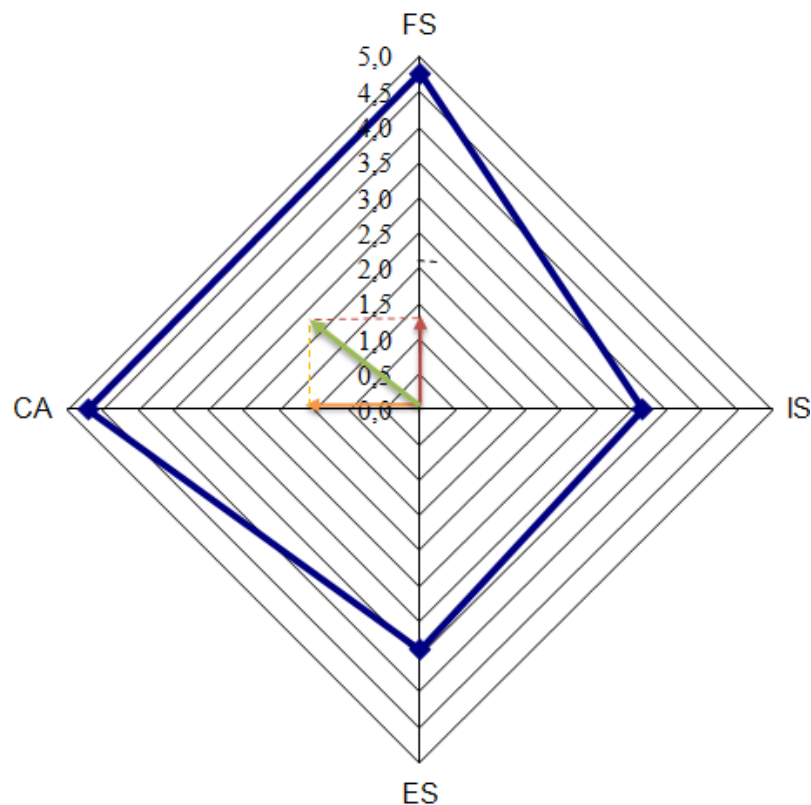
$\mathbf{ES}_{\text{заг.}}$  – стабільність середовища або зовнішні умови бізнесу (сума загальних балів).

За наведеними формулами знаходимо координати вектора  $X$  та  $Y$ :

$$1) \quad X = 3,150 - 4,700 = -1,550$$

$$2) \quad Y = 4,750 - 3,400 = 1,350$$

Провівши відповідні розрахунки і отримавши різниці загальних сум усіх секторів, можна побудувати координатну площину, розмістивши графік нашої компанії і провівши вектор (Рис. 2.3):



**Рис. 2.3. Система координат SPACE-аналізу компанії ТОВ «Project 12».**

Вектор позначено зеленою стрілкою  $(-1,550; 1,350)$ , яка лежить у полі 4.1, котре є відповідником стратегії захоплення ринку або проникнення. Це розробка маркетингових ідей, націлених на завоювання нових секторів ринку, здобуття прихильності аудиторії, побудова різноманітних каналів комунікації, а також

допустимі зниження цін та спеціальні пропозиції для швидшого охоплення нових клієнтських баз. «Стратегія захоплення націлена на перетворення задоволеного клієнта на адвоката бренду. ...Підтримка та чат-боти є інструментами вирішення запитів клієнтів. Слід уважно відслідковувати задоволення споживачів, аналізуючи відгуки, коментарі та проводячи опитування.» - за рекомендацією Косар Н.С. та Фукса К.В. [40, с. 5].

Головною «зброєю» онлайн-курсів є інтернет-маркетинг їх послуг, тому варто зафіксувати показники конкурентоспроможності офіційного сайту ТОВ «ПРОЕКТ 12» і виявити його рекламні потужності. У Дод. Г описується рейтинг сайту досліджуваного підприємства за галуззю, країною і загалом у всесвітній павутині, проте рекомендується звернути увагу на пункти 4, 9, 10, 11, 12, 13 зібрані джерелом <https://pro.similarweb.com/> [41] (табл. 2.3) (дані в Додатку Г).

Таблиця 2.3.

### Відвідуваність сайту p12.com.ua

№	Характеристика	Значення
4.	Загальна відвідуваність за звітний період (вересень 2025)	47759
9.	Унікальні відвідувачі (вересень 2025)	16700
10.	Перегляд сторінок / візит	3,09
11.	Середня тривалість візиту	00:04:15
12.	Показник відмов	42,42%
13.	Перегляди сторінок	147699

Інтерпретація даних:

1) При загальній відвідуваності 47759 візитів та унікальних відвідувачах у кількості близько 16700, частка унікальних відвідувачів ( $Ч_{УВ}$ ) розраховується:

$$Ч_{УВ} = (УВ / ЗВ) \times 100\% \quad (2.3),$$

де УВ – унікальні відвідувачі,

ЗВ – загальна відвідуваність.

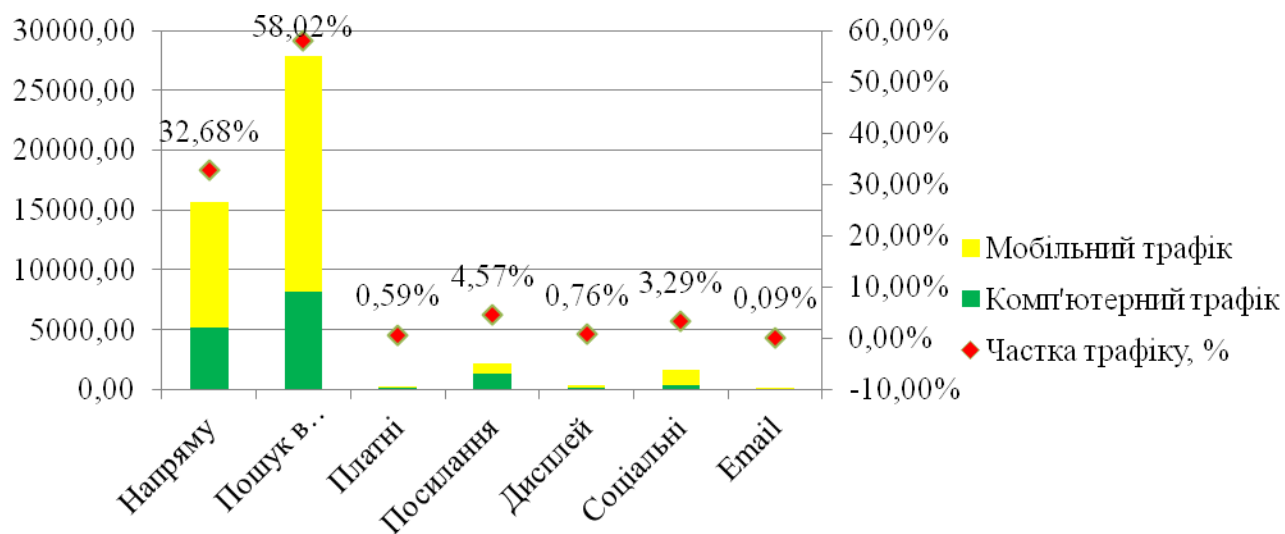
Тому  $Ч_{УВ} = (16\ 700 : 47\ 759) \times 100\% = 34,96\ %$ .

Кожен третій відвідувач за вересень 2025 – новий або вперше бачить сторінки за певний проміжок часу, тому це свідчить про хороші показники видимості сайту в результатах пошуку і попит від потенційних споживачів.

2) Коефіцієнт переглядів сторінок на один візит (3,09), обсяг переглядів (147 699) та середня тривалість перебування користувача на сайті (4 хвилини 15 секунд) свідчать про зацікавленість відвідувачів у контенті та належну структуру навігації, тобто користувачі не залишають сайт одразу, а взаємодіють із кількома сторінками і це говорить про оптимально побудований інформаційний простір.

3) Показник відмов (42,42%) є відносно помірним, хоча може вказувати на потребу в подальшій оптимізації цільових сторінок або вдосконаленні механізмів залучення користувачів (наприклад, через інтерактивні елементи, швидше завантаження сторінок чи чіткіші заклики до дії).

Також доречно оглянути канали комунікації для переходу відвідувачів на офіційний сайт, зображені на Рис. 2.4.

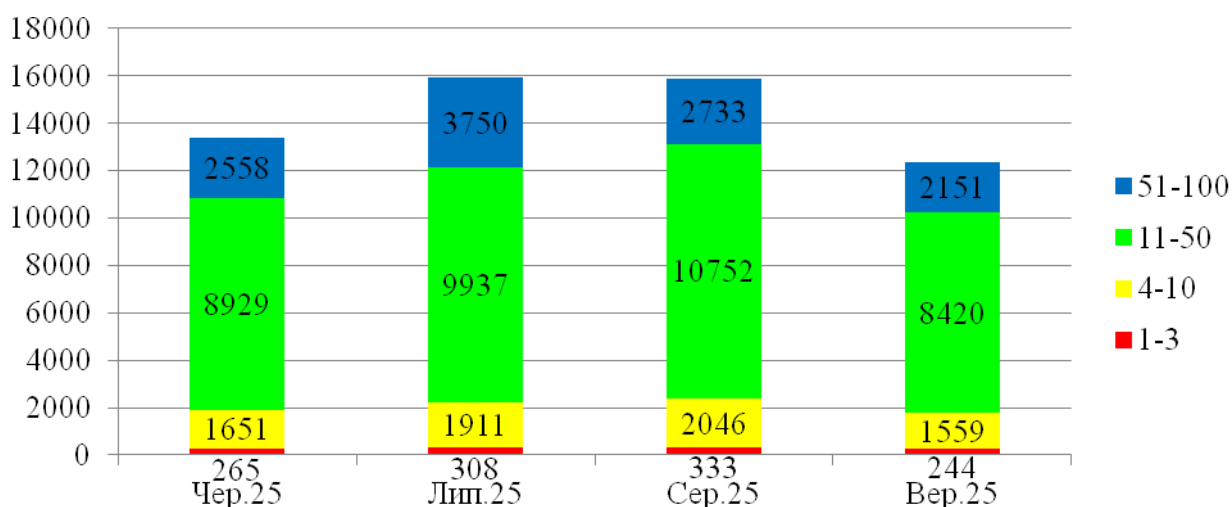


**Рис. 2.4. Найпопулярніші канали доступу до сайту ТОВ «ПРОЕКТ 12»**

Бачимо, що пошуки в Google домінують серед усіх каналів, тобто сайт підприємства аудиторія найчастіше знаходить за результатами пошукових запитів, отже p12.com.ua часто відображається в перших позиціях відповідей Google. Також прямиий пошук (32,68%) є свідченням того, що відвідувачі

цілеспрямовано регулярно шукають саме цю школу, тобто підприємством сформовано лояльних користувачів.

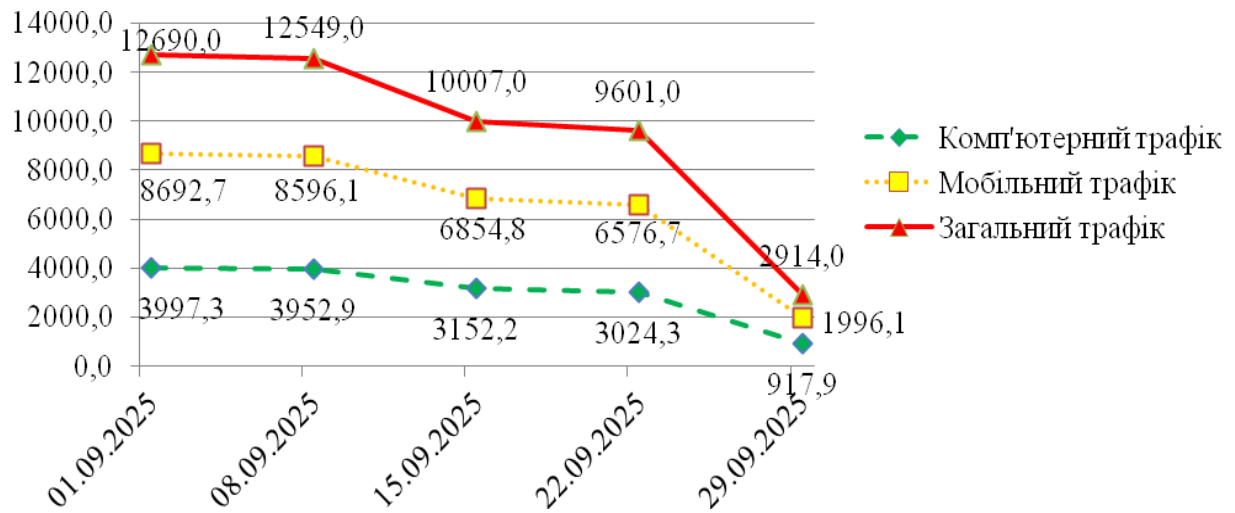
Вирішальним фактором є наповнення контентом: подання інформації про тарифи, тривалість освітніх проектів, контактні дані, підтримка інтересу спільноти корисними статтями, відео, обговореннями актуальних подій. Виміряти ефективність можна за допомогою ключових слів, за посиланнями на які найчастіше переходять відвідувачі, де оцінка від 1 до 3 – це найпопулярніші теми для клієнтів, а 51-100 – найменш цікаві відповідно (Рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Кількість ключових слів за пошуком, переглядами та переходом за посиланнями відвідувачів сайту за місцями 1-3; 4-10; 11-50; 51-100 у рейтингу.**

На сайті p12.com.ua більшість становлять ключові слова, що займають місця з 11 по 50 (зелений колір), однак основу його авторитету серед глядачів формують, як правило, слова 1-3 (червоний колір). В Дод. Г наведено фрагмент переліку топових слів та словосполучень школи, тому для підвищення конверсії компанії необхідно обрати для себе цей напрямок наповнення змісту.

При оцінюванні приходу потенційних клієнтів на сайт варто також враховувати непостійність і сезонне коливання попиту на послуги з викладання в цій галузі, як показано в прикладі на Рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка активності відвідувачів сайту школи ТОВ «ПРОЕКТ 12» за вересень 2025**

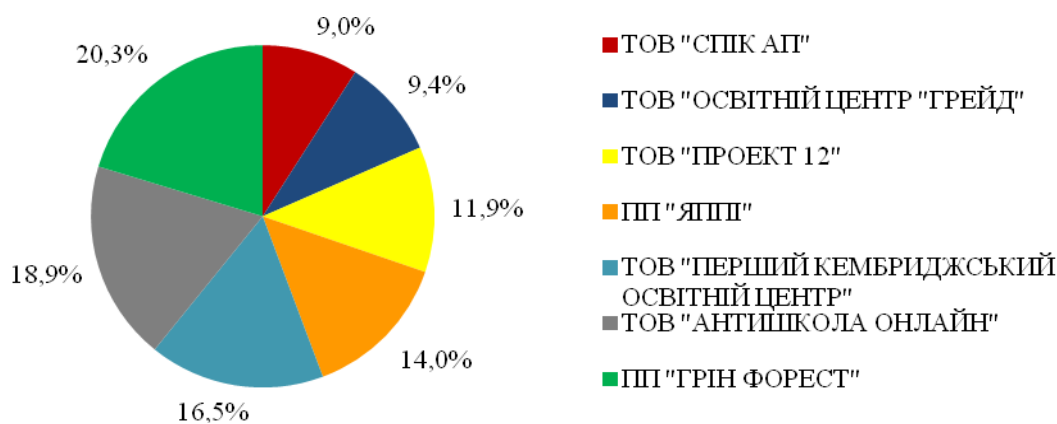
Трафік знижується протягом місяця, проте це типова тенденція для курсів. Осінній сезон вирізняється вищим напливом клієнтів, адже в цей період аудиторія поповнюється такими потенційними покупцями, як студенти, вступники, школярі тощо. Після спадання попиту школа регулярно оголошує про початок нового семестру, публікує акційні пропозиції та проводить додаткові освітні проекти.

#### **2.4. Порівняльний аналіз ТОВ «ПРОЕКТ 12» з конкурентами**

На думку Горобець І.А., інноваційна діяльність у сфері освіти виступає ключовим індикатором соціального прогресу, відображає рівень відкритості суспільства до інтеграції у нові сфери економічної активності, а також визначає здатність держави та окремих суб'єктів господарювання забезпечувати конкурентоспроможність у навчальному середовищі [42, с. 19–21]. Виходячи з цього, потрібно визначити лідерів з найкращими економічними показниками, доходи шкіл-основних конкурентів ТОВ «ПРОЕКТ 12» у числовій формі показано на табл. 2.4, а частку ринку у відсотках на рис. 2.7:

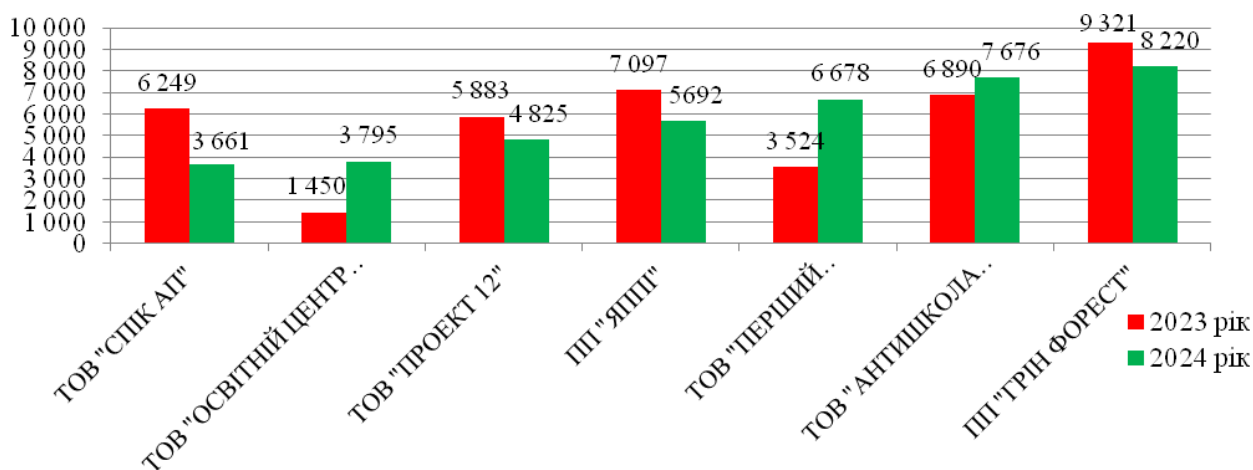
**Чистий дохід мовних шкіл за 2023-2024 рр (у тис. грн.).**

<i>Підприємство</i>	<i>2023 рік</i>	<i>2024 рік</i>
ТОВ "СПІК АП"	6 249	3 661
ТОВ "ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ГРЕЙД"	1 450	3 795
ТОВ "ПРОЕКТ 12"	5 883	4 825
ПП "ЯПП"	7 097	5692
ТОВ "ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР"	3 524	6 678
ТОВ "АНТИШКОЛА ОНЛАЙН"	6 890	7 676
ПП "ГРІН ФОРЕСТ"	9 321	8 220
<b>Обсяг ринку</b>	<b>40 414</b>	<b>40 545</b>

**Рис. 2.7. Структура на ринку курсів іноземної мови у 2024 р.**

Як видно з Рис. 2.4, ТОВ «ПРОЕКТ 12» не посідає провідних позицій, що зумовлено коротшим періодом його діяльності, ПП «ГРІН ФОРЕСТ» демонструє найвищу ефективність. Для формування об'єктивнішого уявлення про тенденції змін конкурентоспроможності розглянемо показники у часовому вимірі (рис. 2.8).

Попри те, що найбільший обсяг доходів продемонструвало ПП «ГРІН ФОРЕСТ», порівняння з 2024 р. свідчить про зниження показника, а у ТОВ «ОСВІТНІЙ ЦЕНТР «ГРЕЙД»», ТОВ «ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР» та ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН» - ріст. Деякі мовні школи зіткнулися з порушенням стабільності бізнес-процесів, як і ТОВ «ПРОЕКТ 12».

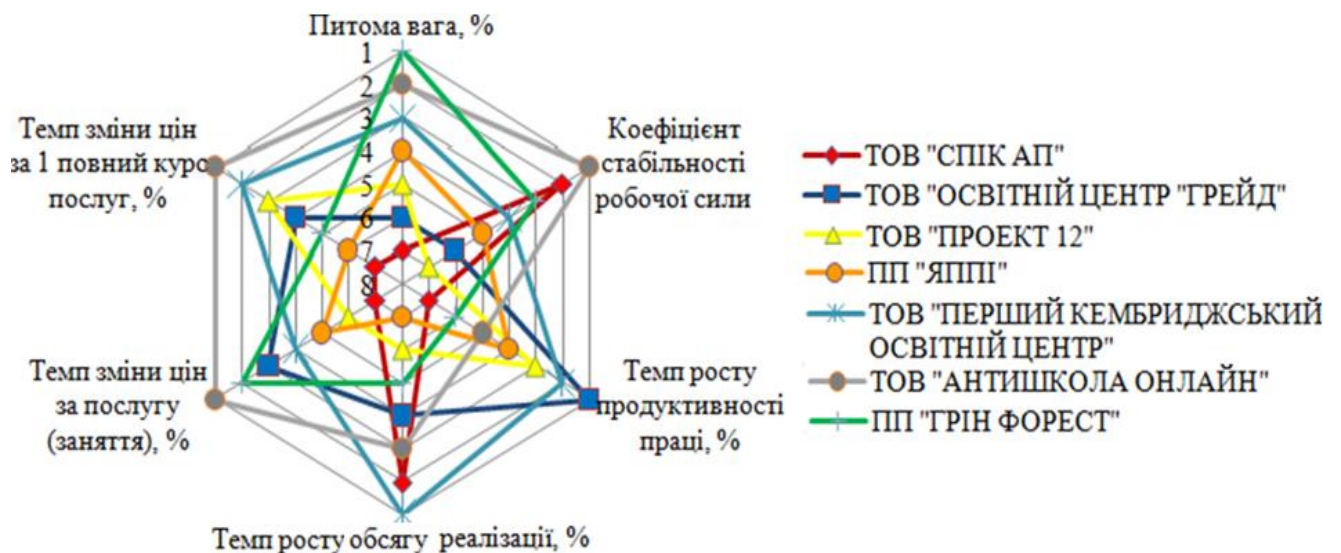


**Рис. 2.8. Динаміка доходів курсів іноземних мов за 2023-2024 роки**

Проранжуємо даних компаній через метод багатокутника конкурентоспроможності, що, як каже Янковий О.Г., є аналітичним інструментом для багатовимірного зіставлення підприємств за ключовими характеристиками - обсягами виробництва, структурою витрат, ціновою політикою та іншими економічними параметрами [43, с. 30].

Порівняльні критерії: питома вага; коефіцієнт стабільності робочої сили; темп росту продуктивності праці; темп росту обсягу реалізації; темп зміни цін за послугу; темп зміни цін за повний курс послуг. Враховуючи вагомість факторів (Додаток Д) будується матриця конкурентного профілю (Додатку Е), де усі ранги перемножуються на оцінку фактора для кожного бренду відповідно та сумуються.

Чим ближче сума до одиниці, тим предмет дослідження є конкурентоздатнішим. Багатокутник будується так: точки графіків учасників проставлено на шкалі від 1 до 7 (за кількістю шкіл), де 1 – це лідер, 7 – найгірше значення, отже точки графіків переможців прямуватимуть до вершин кутів (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності шкіл іноземних мов**

Результати оцінювання конкурентоспроможності:

1) ПП «ГРІН ФОРЕСТ» - перше місце за питомою вагою та друге — за темпом зміни цін за одну послугу, але решта значень посередні. Підприємство має потенціал для підвищення вартості послуг без ризику втрати клієнтської бази, однак темпи приросту обсягу реалізації помірні, що вказує на уповільнене охоплення ринку. Підсумкова оцінка становить 3,35 бала, тому ПП «ГРІН ФОРЕСТ» посідає третє місце у загальному рейтингу.

2) ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН» отримало перше місце за трьома критеріями: коефіцієнтом стабільності робочої сили, темпом зміни цін за одне заняття та темпом зміни цін за повний курс послуг. Це свідчить про динамічний розвиток підприємства та його здатність підвищувати ціни без втрати темпів реалізації (3 місце). Найнижча оцінка за темпом росту продуктивності праці, що може бути наслідком недосконалої організаційної структури (5 місце). Підсумкова оцінка - 2,05 бала, що забезпечує перше місце у загальному заліку.

3) ТОВ «ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР»: перше місце за темпом росту обсягу реалізації та друге — за темпом росту продуктивності праці й темпом зміни цін за повний курс послуг. Підприємство подвоїло дохід та оптимізувало ефективність праці, що свідчить про зростання управлінської результативності. Підсумкова оцінка становить 2,75 бала (друге місце).

4) ТОВ «ПРОЕКТ 12»: хороші результати за темпом росту продуктивності праці та зміни цін за повний курс послуг (3 місце), однак за іншими критеріями його показники низькі. Компанія реалізує стратегію захоплення ринку через активну комунікацію у цифрових мережах і дешевизну повних курсів навчання, проте не має можливості підвищити ціну за заняття через вузьку спеціалізацію — викладанням лише загальної англійської мови, без розширення асортименту. Високий рівень продуктивності праці за низького коефіцієнта стабільності персоналу свідчить про скорочення штату та збільшення навантаження на постійних працівників. Оцінка: 4,8 бала, (п'яте місце).

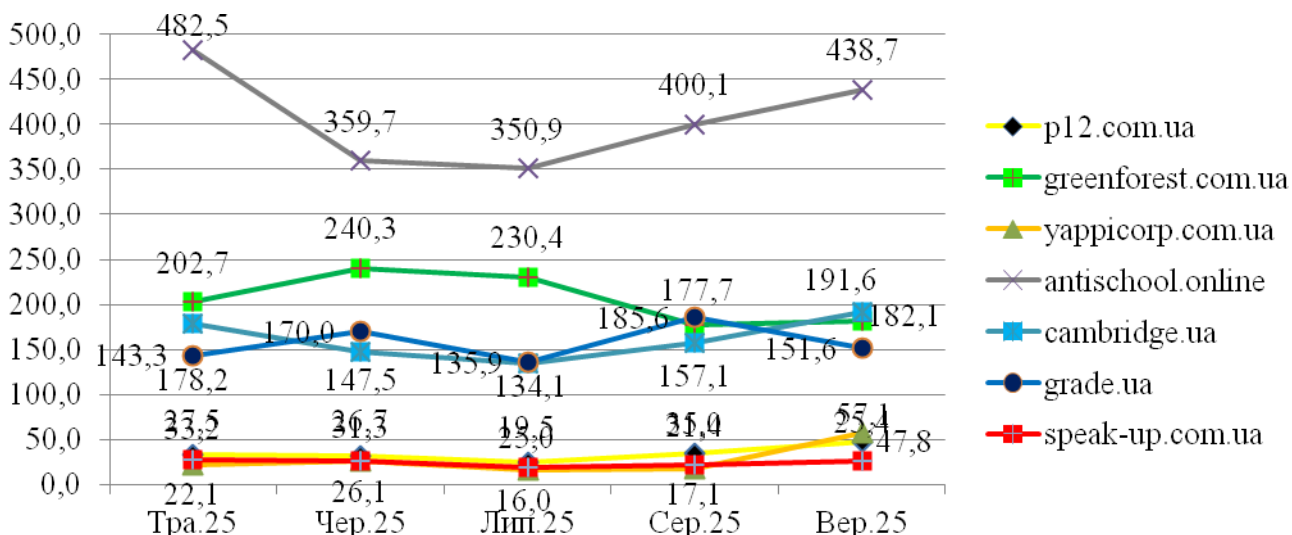
Томашевський Ю.М. та Проскура В.Ф. пишуть: «... за допомогою цифрового маркетингу з'являється шанс якщо не перемогти великі корпорації, то принаймні зрівняти шанси у боротьбі за покупця і це одна з причин, чому цифровий маркетинг важливий для бізнесу... Навіть якщо конкуренти пропонують удвічі більше за клік по тому ж ключовому слову, то це не гарантує їм першого місця... Це підвищує можливості для малих та середніх підприємств конкурувати з більшими корпораціями. Якщо підприємство може створювати контент, який є більш релевантним для обраних ключових слів, ніж аналогічний у конкурентів, то його перемога є гарантованою.» [44, с. 158].

З цитати випливає, що платна реклама не є універсальним вирішенням стратегії просування бренду. Необхідно розуміти саму суть функціонування пошукових сайтів та правила їх алгоритмів. В трендах опиняються ті посилання, на які припадає найбільша кількістю ключових слів у пошуку.

Проаналізуємо відвідуваність компаній-конкурентів в порівнянні зі звітним підприємством на рис. 2.10 [41].

Результати порівняння:

1) На діаграмі бачимо лідера за відвідуваннями - сайт ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН» з діапазоном відвідувань за звітний період від 350 до більше 480 тисяч на місяць, тобто компанія користується значною популярністю серед аудиторії.

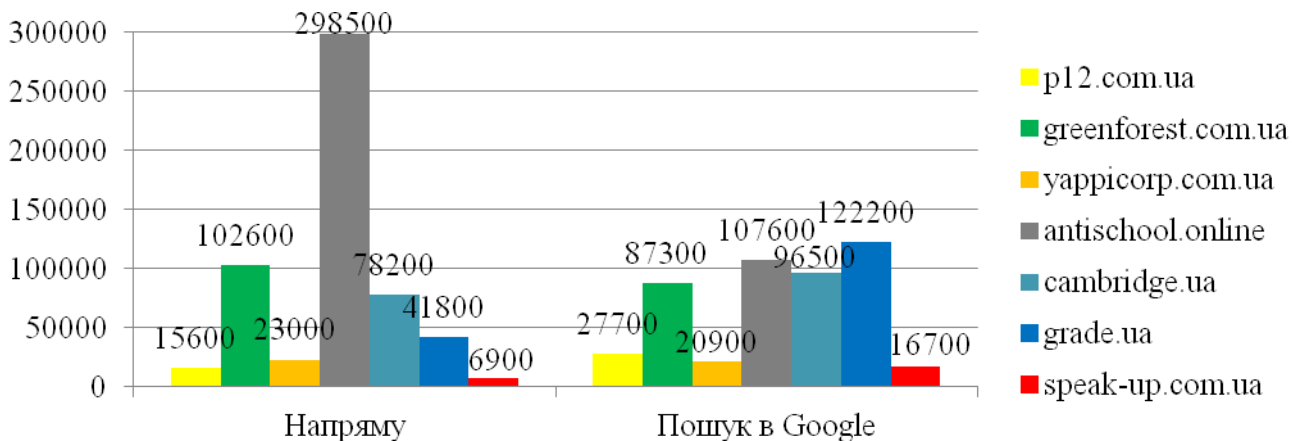


**Рис. 2.10. Динаміка відвідувань сайтів серед мовних курсів (у тис.) у 2025 році**

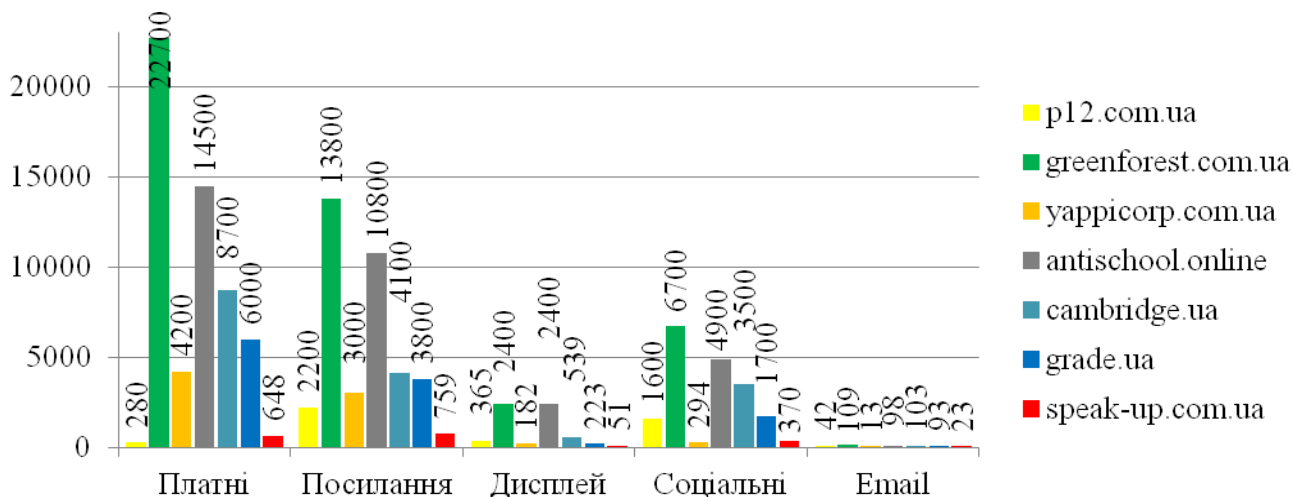
2) ПП «ГРІН ФОРЕСТ» до липня 2025 випереджав ТОВ «ОСВІТНІЙ ЦЕНТР ГРЕЙД» та ТОВ «ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР», однак з серпня 2025 їх відвідуваність на одному рівні. Це може залежати як від часткового зниження активності постійних клієнтів у літній сезон, так і бути спричинене тиском з боку ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН».

3) Лінія ТОВ «ПРОЕКТ 12» інформує про зростання зацікавленості глядачів лише з початку осені 2025, що підтверджує сильну залежність на послуги курсів від сезонності попиту на даний формат освітнього сервісу.

Знаходимо канали комунікації цих сайтів з клієнтами (рис. 2.11, 2.12):



**Рис. 2.11. Канали комунікації відвідувачів сайтів курсів**



**Рис. 2.12. Канали комунікації відвідувачів сайтів курсів**

Нижче наведемо характеристику факторів успішності сайтів цих брендів (Детальніше в Додатку Ж):

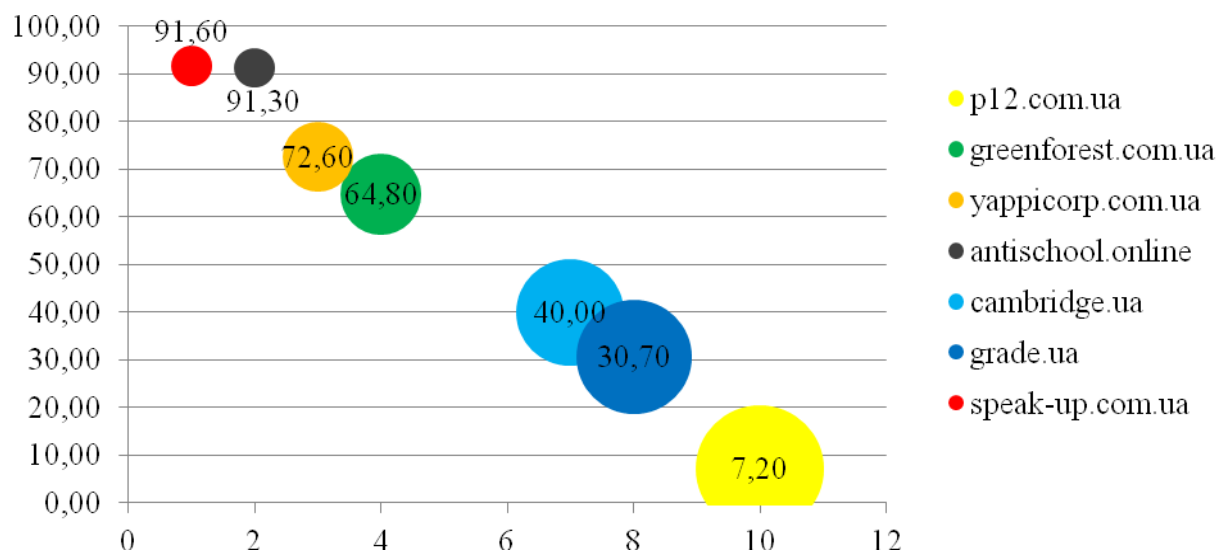
1) У каналі «Напряму» перемогу здобуває ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН» з майже втричі більшим відривом від наступного за кількістю візитів підприємства ПП «ГРІН ФОРЕСТ». Сайт [antischool.online](http://antischool.online) найчастіше шукають прямо вводячи його в стрічці пошуку Google або переходять за збереженим посиланням у закладках ([antischool.online](http://antischool.online)). Це є фактом того, що школа відома завдяки своєму іміджу та позитивних відгуках, не працює на репутацію, а репутація працює на неї.

2) За пошуками в Google за запитами «школа іноземних мов» / «курси іноземної мови» / «англійська мова» тощо ТОВ «ПРОЕКТ12» лише на п'ятому місці, що може бути спричинене роботою алгоритмів, котрі висвітлюють в показах шукачам спершу популярніших конкурентів.

3) У розділі «Платні» (Платна реклама), «Посилання», «Дисплей» першість здобули ПП «ГРІН ФОРЕСТ» та ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН». В освітньому середовищі вони вирізняються своєю агресивною експансією через публікацію власних рекламних роликів чи сповіщень навіть на чужих навчальних сайтах, а отже рішуче вкладають кошти в свої рекламні кампанії.

4) У соціальних мережах лідери дослідження також залучають клієнтів до переходу на вебсайти завдяки вже перерахованим факторам, а також додатковим можливостям алгоритмів Instagram, Facebook, TikTok і т.д.

При теперішніх показниках конкурентоспроможності та структури витрат досліджуваній компанії ТОВ «ПРОЕКТ 12» буде складно адаптувати платні інструменти просування сайту, як це роблять суперники, а кількість локальних клієнтів в соцмережах поки нижче, ніж в інших, тому прогрес за переглядами / вподобаннями / поширеннями буде збільшуватися повільно. Натомість, керівництву школи розумно буде приділити більшу увагу на сильну сторону свого бренду – його контент, що на Рис. 2.13.



**Рис. 2.13. Лідерство за кількістю ключових слів за галузевим рейтингом**

Цей рисунок являється схематичним зображенням взаємозалежності між відвідуваністю сайту у галузевому рейтингу та середній кількості ключових слів на сторінці за популярними темами та переходами глядачів за посиланнями. На момент проходження переддипломної практики сайт p12.com знаходився на позиції 7,20 із середнім значенням ключових слів 10 і ця кількість виявилася найбільшою серед мовних курсів, описаних в дослідженні [41]. Потрібно враховувати також і те, що ресурс для обробки даних обчислює співвідношення місця в рейтингу та ключові слова по всій сфері освітніх послуг незалежно від

регіону, тому ТОВ «ПРОЕКТ 12» конкурував із 388 іншими сайтами як з України, так і іноземними.

Ковальчук С.В. дає пораду як компанії можуть спрямувати власні творчі публікації в правильне русло для зміцнення помітності вебсайту: «Звичайні пости довжиною менше 1000 слів вже не приносять успіху. Привертають найбільше трафіку і більше цікавлять читачів пости довжиною близько 3000 слів. Такий обсяг дає читачам можливість детальніше вивчити тему. Автор контенту, який регулярно публікує довгі пости, може стати авторитетом (експертом) у певній сфері. Довгий контент приносить більше користі у SEO, оскільки забезпечує втричі більше зворотних посилань, ніж короткі статті. Якщо потенційний клієнт вводить запит у Google, швидше за все, у першій десятці результатів будуть більш довгі статті. Можна визначити такі переваги довгого контенту: триваліший час перебування на сайті; зниження показника відмов; більше зворотних посилань і згадок у соціальних мережах; більш високий рейтинг у Google.» [45, с. 12].

Перейшовши за посиланням <https://p12.com.ua/> ви натрапляєте на розділ «ЖУРНАЛ 12+», де наповнення контенту охоплює спектр від правил граматики і орфографії, до новин шоу-бізнесу, політики, спорту і обговорень за інтересами. Сайт за великим рахунком відповідає настанові Ковальчук С.В., бо володіє кількома успішними прикладами публікацій трендових тем, зразок яких ми бачимо в Додатку Г. Доцільно також додати слова цього автора: «Стаття з 4000 слів не принесе бажаних результатів, якщо вона не буде відповідати намірам користувача. Коли Google аналізує контент, щоб перевірити, чи відповідає він певному запиту, то враховуються не лише окремі ключові слова. Система здійснює семантичний аналіз, щоб з'ясувати, чого саме хоче досягти користувач своїм питанням.» [45, с. 12], - тобто ТОВ «ПРОЕКТ 12» важливо аналізувати чому саме той чи інший блог набрав більше переглядів використовуючи вимірні дані завдяки інструментам трекінку трафіку Google.

В завершенні конкурентного порівняння потрібно також зазначити: «...високий рівень конверсії, юзабіліті оптимізація та хороші поведінкові фактори ... є факторами ранжування вебсайтів в пошукових системах. А якісний цільовий

трафік має більшу ймовірність конверсії. Тому аналізовані технології пов'язані між собою, й у довгостроковому періоді їх симбіоз приносить додаткову користь.» - за Гнилякевич-Проць І.З. [46, с. 78].

Звідси випливає конклюдія, що раціональна стратегія охоплення інтернет-простору покладається на її правильний старт заради примноження переглядів і покупок, а механізм оцінювання визнання веб-сторінки лише підсилює ефект частіших показів вашої реклами потенційним клієнтам.

### **Висновки по розділу 2**

У 2024 р. ТОВ «ПРОЕКТ 12» пережило несприятливий період, що супроводжувалося незбалансованим співвідношенням доходів та витрат і, в результаті, - понесенням збитку, що наголошує на критичній необхідності зміни підходів до управління підприємством.

Компанія керується стратегією охоплення ринку за рахунок низьких цін, однак співставлення показників конкурентоспроможності з іншими школами свідчить про недопрацювання керівництва у таких питаннях, як стабільність робочої сили, обсяг реалізації та зміни вартості тарифів.

Відвідуваність офіційного сайту покращилася лише протягом останнього звітного місяця, а канали залучення аудиторії потребують стимулу в таких напрямках, як «Пошук напряму», «Платна реклама» та «Посилання». Успішно показало себе співвідношення ключових слів вебсайту «ПРОЕКТ 12» до їх відвідуваності за галузевим класифікатором.

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРОЕКТ 12»

Щорічно невпинно зростає як кількість мовних курсів та індивідуальних репетиторів, так і кількість додатків, підручників і блогів на дану тематику незалежно від напрямку діяльності клієнтів [47, с. 78-79]. Кофто К.С. та Фреюк О.В. пояснюють це так: «Причина – результативність – спеціалізовані курси дають можливість реально зростати, більше заробляти. ...І аби за цим встигнути, потрібно постійно вчитися і альтернативна освіта це ідеальний варіант.» [48, с. 339]. Це обґрунтовує динаміку охоплення ринку за 2024 рік в другому розділі, де одні курси зазнають тиску із боку інших. Якщо аналізувати активність клієнтів в межах однієї школи, то може здаватися що попит на іноземні мови коливається за роками, однак знання мов для українців таке ж актуальне, неактуальними стають малопомітні бренди мовних курсів.

Полуяктова О. В. і Матюк Т.В. бачать потенціал в такій підприємницькій діяльності, через її зростаючий попит, велику аудиторію, невисокі вкладення та швидкий період окупності [49, с. 232-233]. Це стає аргументом на користь перегляду асортименту послуг «ПРОЕКТ 12» та адаптації до запитів на ринку, тобто необхідна розробка чітко структурованого реалістичного бізнес-плану з метою виправлення конкурентних позицій та примноження прибутку.

К. Слінтак, Л. Макурова, Т. Урбанек та Р. Данова у своїй спільній праці «Transformation of the business model of language schools» перелічують такі елементи для успішності курсів: а) сегментація ринку; б) мета діяльності; в) межі поширення; г) контент навчання [10, 172-173]. Автори наголошують на тому, що підприємству необхідно ідентифікувати свій сегмент та диверсифікувати програми курсів, як вже було зазначено у першому розділі роботи.

Візуально бізнес-план бренду ТОВ «ПРОЕКТ 12» можна зобразити через структуру «полотно бізнес-моделі» А. Островальдера. Вона слугує нарисом для

орієнтування на ключову мету, завдання та внутрішні процеси організації та стане в нагоді, як знаряддя підвищення конкурентоспроможності [50, с. 76] (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Канва (Полотно) бізнес-моделі курсів іноземної мови «ПРОЕКТ 12» [19, с. 106-107].**

1. Ключові партнери	2. Ключові види діяльності	4. Ціннісна пропозиція	5. Відносини з клієнтами	7. Сегмент клієнтів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• викладачі;</li> <li>• методисти;</li> <li>• менеджери;</li> <li>• фріланс-партнери (ІТ-спеціалісти, бухгалтери, таргетологи).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запуск послуг із вивчення іноземної мови;</li> <li>• супровід і тренінги;</li> <li>• маркетинг освітнього продукту;</li> <li>• менеджмент партнерських відносин;</li> <li>• підтримка застосунку та сайту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вивчення англійської мови від рівня Beginner до Advanced;</li> <li>• позаурочні консультації з викладачами;</li> <li>• розмовні клуби із носіями;</li> <li>• адаптивний графік;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформаційна підтримка клієнтів;</li> <li>• цілодобовий доступ до освітнього продукту;</li> <li>• система бонусів та пропозицій;</li> <li>• блог курсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клієнти, які вивчають розмовну англійську в групах;</li> <li>• Клієнти, які навчаються індивідуально;</li> <li>• Студенти, які готуються до іспитів;</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><i>3. Ключові ресурси</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• викладачі компанії;</li> <li>• адміністративний персонал;</li> <li>• освітні матеріали школи, додатки;</li> <li>• кошти;</li> <li>• мобільні застосунки, вебсайт;</li> <li>• платформи управління конференціями, розробки освітніх матеріалів та управління школою (CRM/ERP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• власний цифровий підручник та мобільний додаток;</li> <li>• підготовка до вступних іспитів;</li> <li>• продаж власного мерчу;</li> <li>• вебінари із викладачами;</li> <li>• освітні конференції;</li> <li>• переклад.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>6. Канали</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• офіційний сайт школи;</li> <li>• соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok);</li> <li>• месенджери Viber, Telegram, WhatsApp;</li> <li>• реклама в Google; YouTube;</li> <li>• запрошення на конференціях, форумах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Іноземна мова для новачків;</li> <li>• Іноземна мова для покращення вимови;</li> <li>• Вивчення граматики англійської мови;</li> <li>• Іноземна мова для дітей і підлітків.</li> </ul>
<i>8. Структура видатків</i>			<i>9. Дохідна частина</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оплата праці;</li> <li>• витрати на рекламу на сайтах, SMM, запрошення, публікації;</li> <li>• витрати на розробку сайту, навчальної платформи, освітніх матеріалів, вебінарів, додаткових курсів;</li> <li>• витрати на власний мерч, брендинг.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток від запуску групових та індивідуальних курсів;</li> <li>• прибуток від спеціальних занять;</li> <li>• платні тренінги та вебінари;</li> <li>• дохід від розмовних клубів (з носіями чи викладачами з України);</li> <li>• платна підписка на освітні платформи та доступ до навчальних матеріалів;</li> <li>• дохід від послуг перекладу;</li> <li>• надходження від реклами партнерів</li> <li>• продаж мерчу, сувенірів і т.д.</li> </ul>	

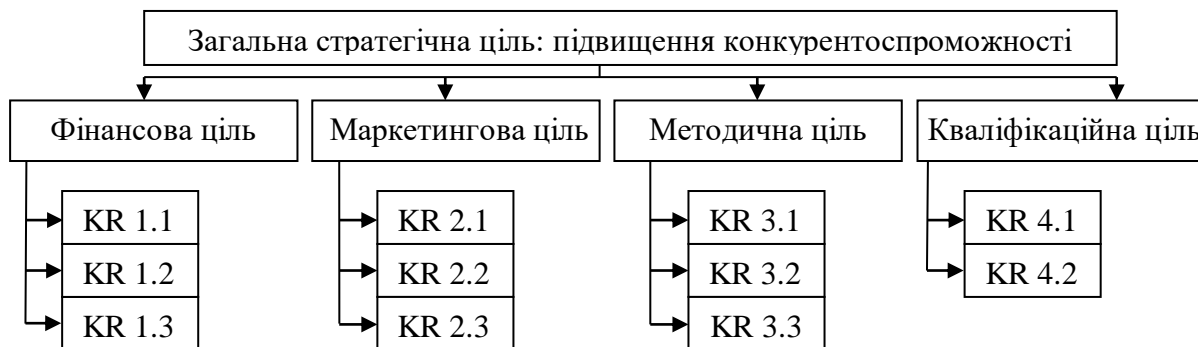
Уточнення окремих елементів бізнес-моделі:

1. Ключові партнери: сторонні компанії, котрі надають послуги (технічна підтримка сайту, додатків і т.д.), та робітники, залучені у викладання, менторство, консультування тощо. Співпраця з ними вимагає побудови шляхів комунікації та оптимальної організаційної структури [51, с. 55].

2. Як пояснює Запухляк І.Б., у бізнес-моделі ключові ресурси містять усі важливі активи, котрі знадобляться для її реалізації [51, с. 55]. Це фізичні ресурси курсів; фінансові засоби; інтелектуальна власність: власні методики, освітній продукт, авторські програми, торгова марка, дизайни, знання, патенти, клієнтська база даних, авторське право, власний мерч та бренд; людський потенціал.

3. Ціннісна пропозиція описує набір послуг, котрі можна запропонувати. Мета: доведення аудиторії важливості обрати саме цей бренд, побачити його унікальний сервіс, переваги над аналогічними компаніями [52, с. 278].

Із наявними даними важливо розробити проект зростання конкурентоспроможності. Доцільно застосувати методику OKR (O – Objectives – цілі підприємства, Key Results – ключові результати), суть якої полягає у фрагментуванні головної цілі на менші ключові результати, що досягаються поетапно у зазначені терміни та обов'язково мають підлягати вимірюванню і моніторингу [53, с. 229-231]. Допускається коригування поставлених задач за умов відхилення від графіку, порушеннях в режимі роботи бренду чи змінах у фінансуванні. На Рис. 3.1 наведено конкурентоспроможність як основну ціль та ключові результати ТОВ «ПРОЕКТ 12» із використанням методики OKR:



**Рис. 3.1. Методика OKR для ТОВ «ПРОЕКТ 12».**

Окрім розбитих цілей на складові Key Results, стандартна методика OKR має містити терміни на їх виконання, витрати на реалізацію і методи оцінювання їх прогресу та досягнення. У табл. 3.2 деталізовано ключові результати ТОВ «ПРОЕКТ 12» згідно вже зазначеної структури OKR:

Таблиця 3.2

**Детальний опис ключових результатів згідно OKR для досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОЕКТ 12»**

<i>KR</i>	<i>Характеристика результату</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Вартість</i>	<i>Метод оцінки</i>
KR 1.1	Збільшити чистий прибуток на 20% (запуск нових освітніх програм, підвищення вартості на 10% за курс).	6 міс.	Маркетингові витрати	Фінансовий звіт
KR 1.2	Зменшити операційні витрати на 10% (економія на платних платформах).	4 міс.	Без фін. витрат	Облік витрат
KR 1.3	Збільшити частку повторних продажів до 35 % завдяки програмі лояльності.	5 міс.	\$25 за клієнта	Коефіцієнт утримання
KR 2.1	Підвищення відвідуваності офіційного сайту на 12% (включає рекламні кампанії).	2 міс.	\$470 за рекламу в міс.	Статистика відвідувань
KR 2.2	Збільшити кількість унікальних відвідувачів на 30% через контент-маркетинг (3 публікації на тиждень).	3 міс.	\$10 за 1 пост	Статистика підписників.
KR 2.3	Збільшити кількість репостів у соцмережах та коментарів на 20% (система бонусів).	4 міс.	Без фін. витрат	Статистика соцмереж
KR 3.1	Розробити та впровадити мінімум 2 нові спеціалізовані курси ("Англійська для ІТ", "Бізнес-англійська" тощо).	6 міс.	\$3-3,5 за 1 клієнта на платформі	Кількість нових програм
KR 3.2	Інструктаж викладачів із новими освітніми програмами (1 інструктаж на 1 викладача).	1 міс.	Без фін. витрат	Графік інструктажів
KR 3.3	Контроль занять та поради покращення якості (2 сесії оцінки на 1 викладача).	2 міс.	Без фін. витрат	Моніторинг занять
KR 4.1	Освоєння мінімум двох нових освітніх програм кожному викладачу.	1 міс.	Без фін. витрат	Опитування працівників
KR 4.2	Слідкувати за задоволеністю (провести опитування 1 раз для 1 користувача).	1 міс.	Без фін. витрат	Опитування клієнтів

Охарактеризовано специфіку досягнення ключових результатів та особливості виконання цілей. Враховуйте, що деякі ключові результати можуть бути спільними для різних цілей, наприклад, фінансові та маркетингові, або фінансові та методичні. Розрахунок можливої вартості, тривалості здійснення та нюанси описано нижче:

*KR 1.1:* Для підвищення прибутку товариству варто переглянути свою цінову політику. «ПРОЕКТ 12» позиціонується як курси у форматі лоу-кост та вирізняється нижчими тарифами у порівнянні з конкурентами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняння цін курсів іноземних мов за послугою «Загальна англійська мова»**

<i>Назва</i>	<i>Заг. ціна</i>	<i>Ціна 1 заняття</i>	<i>Заг. кількість занять</i>	<i>Заг. тривалість</i>
ТОВ "ПРОЕКТ 12"	8 200 грн.	170,84 грн.	48	3 міс.
ПП "ГРІН ФОРЕСТ"	11 950 грн.	239 грн.	50	4 міс.
ПП "ЯППІ"	13 900 грн.	434,38 грн.	48	6 міс.
ТОВ "АНТИШКОЛА ОНЛАЙН"	12 720 грн.	265 грн.	48	6 міс.
ТОВ "ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР"	20 396 грн.	424,92 грн.	48	4 міс.
ТОВ "ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ГРЕЙД"	14 224 грн.	254 грн.	56	4 міс.
ТОВ "СПІК АП"	8 900 грн.	222,50 грн.	40	5 міс.

Як було зазначено у Розділі 2, темп зміни цін ТОВ «ПРОЕКТ 12» не свідчить про можливість підвищувати вартість без втрати попиту. Школа залежить від циклічних процесів і повинна вловлювати сприятливі місяці для коригування вартості. У період проходження переддипломної практики помічено підвищений інтерес до бренду з боку клієнтів (рис. 2.8). Осінній сезон є підходящим для набору студентів, що дозволяє переглянути тарифи. Зміни варто впроваджувати, попередивши аудиторію заздалегідь, рекомендується пропонувати їм старі ціни в обмежений строк, що стимулює швидке прийняття рішення купівлі. Зафіксовано, що «ПРОЕКТ 12» зробив пропозицію, як на Рис. 3.2, отже компанія готується до стабілізації попиту:

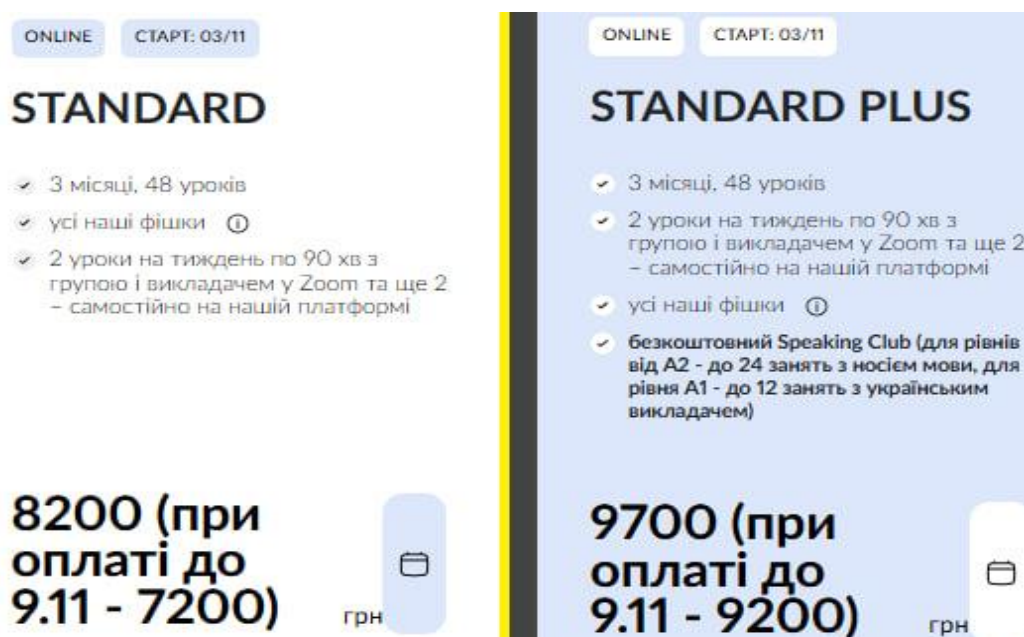


Рис. 3.2. Зміни тарифів ТОВ «ПРОЕКТ 12» на офіційному сайті

Згідно Додатку Г, кількість покупок на сайті за останній звітний місяць становила 97. Тоді дохід від продажу послуг на сайті (Д) розрахуємо так:

$$Д = КП \times СЦ \quad (3.1),$$

де КП – кількість покупок;

СЦ – ціна за повний курс послуг.

Отримуємо:  $97 \times 7\,200 = 698\,400$  (грн).

Вважатимемо допустиме відхилення прогнозованої кількості покупок в очікуваному періоді  $\pm 10\%$ . Замінімо ціну на новий тариф і отримаємо:

$$1) \quad Д_1 = (97 \times (1 - 0,1)) \times 8\,200 = 715\,860 \text{ (грн.)};$$

$$2) \quad Д_2 = (97 \times (1 + 0,1)) \times 8\,200 = 874\,940 \text{ (грн.)}.$$

За мінімально допустимого відхилення кількості покупок дохід може скласти 715 860 грн. за новою ціною, за максимально очікуваного - 874 940 грн.

*KR 1.2:* Оскільки ТОВ «ПРОЕКТ 12» працює з клієнтами переважно у віртуальному форматі, то використовує інтернет-засоби для спілкування. Базовим інструментом стала платформа Zoom, котра дозволяє проводити конференції для кількох клієнтів одночасно. Вартість професійного пакету послуг Zoom становить 13,33 дол. США. Станом на період дослідження, компанія використовувала

платну підписку для 11 акаунтів, тобто  $11 \times 13,33 = 146,63$  дол. на місяць. Табл. 3.4 показує графік занять із клієнтами через використання Zoom:

Таблиця 3.4

### Графік занять із клієнтами ТОВ «ПРОЕКТ 12»

Час	Акаунт з платною підпискою										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
08:00	Пн,Пт		Пн		Пн			Пн			
09:40	Пн,Вт, Чт,Пт	Вт,Чт	Вт,Чт, Пт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт,Чт, Пт	Вт,Чт	Пн,Пт	Вт,Чт		
10:00	Сб,Нд	Сб	Сб,Нд	Сб	Нд		Сб	Нд	Сб	Сб,Н д	
11:20		Пн,Пт		Пт	Пн			Пт			
11:40	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб	Сб,Нд	Сб		Сб	Нд	Сб,Нд		
13:00			Пт		Пт						
13:20	Сб	Нд	Сб	Нд					Сб		
15:00										Пт	
16:40	Пн,Пт	Вт,Чт	Вт	Чт,Пт	Вт		Вт,Чт	Пн	Пт		
18:20	Пн,Вт, Чт,Пт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт,Чт	Пн,Пт	Вт,Чт	Ср,Пт	Ср
20:00	Пн,Вт, Чт,Пт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт,Чт	Вт	Вт,Чт	Вт	Пн,Пт	Вт,Чт	Ср,Чт	Ср

Бачимо, що графік має багато вільних слотів, тож плата за підписку одразу всіх акаунтів не має змісту. Варто реорганізувати графік як на Табл. 3.5:

Таблиця 3.5

### Новий графік занять із клієнтами ТОВ «ПРОЕКТ 12»

Час	Акаунт з платною підпискою				
	1	2	3	4	5
08:00	Пн,Пт	Пн	Пн	Пн	
09:40	Пн-Пт	Пн-Пт	Пн-Пт	Пн-Пт	Вт,Чт
10:00	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб,Нд
11:20	Пн,Пт	Пн,Пт		Пт	
11:40	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб,Нд
13:00	Пт		Пт		
13:20	Сб,Нд	Сб,Нд	Сб	Сб,Нд	Сб,Нд
15:00	Пт				
16:40	Пн,Вт,Чт,Пт	Пн,Вт,Чт,Пт	Вт	Вт,Чт,Пт	
18:20	Пн-Пт	Пн-Пт	Пн-Пт	Пн-Пт	Вт,Ср,Чт
20:00	Пн-Пт	Пн-Пт	Пн-Пт	Пн-Пт	Вт

Кількість платних підписок скоротилася до 5, що коштуватиме  $5 \times 13,33 = 66,65$  дол. (економія 79,98 дол.). Скорочення відбулося за рахунок перерозподілу

конференцій між акаунтами та перенесення певних занять на інші дні тижня (загальна кількість занять у будні та вихідні і час проведення залишилися незмінними). Відомо, що такі дні тижня, як понеділок та середа менш популярні серед клієнтів мовних курсів, тому можна запропонувати такі рішення:

- 1) Економ-абонемент у понеділок та середу (знижка до 10%);
- 2) Система накопичення бонусів у понеділок та середу. Наприклад, за 10 набраних бонусів шанс отримати 1 безкоштовне заняття або 2 безкоштовні консультації;
- 3) Безкоштовні розмовні міні-конференції в ці дні тижня.

*KR 1.3:* Школі вигідніше зберегти лояльність існуючих клієнтів ніж витратити ресурси на пошуки нових. Тому необхідно максимізувати їх повторні покупки і впевнитися, що аудиторію не переманить ваш конкурент. Переглянемо можливі заходи:

- 1) Знижка. ТОВ «ПРОЕКТ 12» часто пропонує лояльним клієнтам знижку 10-15% при повторній покупці курсу. Для прикладу, чисельність студентів в травні становила 95 осіб, а через місяць в новому наборі – 109 осіб, з яких 31 були з попереднього семестру. Для цього визначимо коефіцієнт повторних продажів (Repeat Purchase Rate):

$$RPR = (K_{\text{Повт}} / K_{\text{Заг}}) \times 100\% \quad (3.2),$$

де  $K_{\text{Повт}}$  - кількість клієнтів, які здійснили повторну покупку;

$K_{\text{Заг}}$  - загальна кількість клієнтів.

Виходить:  $(31 / 109) \times 100\% = 28,44\%$ , тобто майже кожен третій учень повернувся до послуг одразу. Щоб стимулювати бажання скористатися знижкою, варто встановити часові ліміти на її використання, наприклад не пізніше 1-2 тижнів з моменту завершення попереднього курсу [54, с. 465-466].

- 2) Необхідно запровадити додаткові бонуси за запрошення нових клієнтів, програма «Приведи друга». Відомі випадки, коли клієнт перейшов до конкурентів після навчання, тому що йому було запропоновано знижку за залучення знайомого. Одноразова знижка навіть на 1000 грн. за умови появи

нового платника за послуги цілком може вважатися доречною, головне не перевищувати допустимі межі із пониження цін [54, с. 465].

*KR 2.1:* Згідно інформації, розміщеної на сайті Google Ads, рекомендований середній денний бюджет за кампанію просування становить 227,36 грн., з яких 217,62 грн. – вартість конверсії (включає перегляди та переходи за посиланнями) і відповідає конверсії 6,7 на тиждень. Частота переходів і переглядів протягом місяця коливається, тому платформа може активніше висвітлювати ваш сайт в менш популярні періоди місяця [55]. Для того, щоб підвищити конверсію до приблизно 12, необхідний середній денний бюджет вище рекомендованого, що завдяки калькулятору сайту становить 650 грн. Тоді середню місячну плату (Monthly Fee) на рекламну кампанію із просування розрахуємо через формулу:

$$\text{МП} = \text{СДБ} \times \text{Ч} \quad (3.3),$$

де СДБ – середній денний бюджет;

Ч – час (Google Ads розраховує кожен місяць як 30,4 дні).

Отримуємо витрати на рекламу:  $650 \times 30,4 = 19\,760$  (грн. / міс.)

Якщо кількість переглядів та посилань перевищуватиме встановлений підприємством денний бюджет, Google Ads автоматично компенсуватиме цю різницю, тобто школа не переплачуватиме за послуги із реклами.

*KR 2.2:* ТОВ «ПРОЕКТ12» успішно продемонструвало свої переваги у плані наповнення контенту змістом, адже Рис. 2.11 Розділу 2 свідчить про лідерство за кількістю ключових слів з переходами за посиланнями на сайт. Згідно Дод. Г, серед інтересів глядачів домінують статті з граматики, на другому місті – публікації з використання лексики в англійській мові. Тематику майбутнього блогу необхідно розробити за схожим сценарієм.

У школі вже створена система для доповнення матеріалу Hot Topics, проте застосовується вона здебільшого для безпосередньої роботи з клієнтами в інтерактивній платформі 12Tracks. Участь у написанні блогу може взяти кожен працівник компанії, оплата до 400 грн за одну статтю.

Тому за умови трьох публікацій щотижня витрати на місяць складуть:

$$400 \times 3 \times 4 = 4\,800 \text{ (грн.)}$$

Тут допустимий навіть експеримент із безкоштовними публікаціями та поширеннями статей, підготованими клієнтами бренду, тобто так звана гейміфікація. Як доводять Котлик С.В., Воронкова Ю.В., Соколова О.П. та Ядовін Л.К.: «Що дає гейміфікація у цифровому маркетингу? Вона допомагає створити додаткову цінність для користувачів, підвищуючи їхню мотивацію до придбання товарів або участі у маркетингових активностях. Програми з винагородами, знижками або бонусами допомагають підтримувати лояльність клієнтів до бренду. Заохочення у вигляді нагород допомагають утримувати клієнтів, знижуючи відтік.» [54, с. 465-466].

*KR 2.3:* Підприємство активно застосовує нових клієнтів у рекламі власного сервісу через соціальну мережу Instagram. За відгук або відеоролик з тегом @project12.english в Instagram Stories студенти отримують доступ до однієї сесії розмовних клубів із носіями у подарунок. За останній досліджуваний місяць 37 користувачів (38% усіх нових клієнтів) поширили профіль школи із позитивним відгуком, що свідчить про зацікавленість у даному форматі, тому рекомендовано підвищити кількість дозволених публікацій у Stories до 2-3.

Проте пости в Instagram школи мають значно гірші результати, ніж на її офіційному сайті. В Дод. 3 можна простежити кореляцію між діями користувачів соцмережі (вподобання, коментарі, перегляди) та коефіцієнтом залучення аудиторії (Engagement Rate) завдяки статистикою джерела <https://trendhero.io/> [56]. Бачимо, що незважаючи на третє місце за кількістю підписників (40 332) та друге місце за друге місце за кількістю постів (1 621), коефіцієнт залучення виявився найнижчим - 0,04%.

Платформа Instagram визначає п'ять ключових типів взаємодій, які найбільше впливають на ранжування контенту в стрічці користувача, а саме: тривалість перегляду, кількість коментарів, позначення «подобається», кількість поширень і частота переходів на профіль автора, тому щоб підвищити покази в

стрічці новин, бренду варто грамотно взаємодіяти з підписниками, як партнерами по рекламі [57, с. 3-4].

Якщо принаймні 20 нових клієнтів будуть залишати коментарі і позначки «Подобається», то ріст коефіцієнта (ER) залучення стане дуже помітним. Він розраховується за формулою:

$$ER = (((L_1 + C_1 + L_2 + C_2 + \dots L_{18} + C_{18}) / 18) / F) \times 100 \quad (3.4),$$

де  $L_1, L_2, \dots L_{18}$  – кількість вподобань останніх 18 публікацій;

$C_1, C_2, \dots C_{18}$  – кількість коментарів під останніми 18 публікаціями;

$F$  – загальна кількість підписників.

Додаємо 20 до кожного показника останніх вісімнадцяти вподобань та коментарів і отримуємо:

$$\begin{aligned} &(((19 + 20 + 0 + 20 + 10 + 20 + 0 + 20 + 19 + 20 + 0 + 20 + 8 + 20 + 0 + 20 + 22 + 20 + \\ &6 + 20 + 20 + 20 + 4 + 20 + 8 + 20 + 0 + 20 + 15 + 20 + 1 + 20 + 8 + 20 + 0 + 20 + 11 \\ &+ 20 + 0 + 20 + 17 + 20 + 0 + 20 + 63 + 20 + 11 + 20 + 6 + 20 + 0 + 20 + 38 + 20 + 4 + \\ &20 + 11 + 20 + 0 + 20 + 13 + 20 + 2 + 20 + 33 + 20 + 0 + 20 + 17 + 20 + 24) / 18) / \\ &40332) \times 100 = ((1110 / 18) / 40332) \times 100 = 0,15\%. \end{aligned}$$

Показники коефіцієнта залученості 0,15% наближені до аналогічних даних у лідерів ринку ПП «ГРІН ФОРЕСТ» та ТОВ «АНТИШКОЛА ОНЛАЙН» (. Таким методом робимо перший поштовх для зростання популярності компанії у соцмережах без використання SMM-оптимізації, адже базові дії з профілем сторінки можна здійснити без додаткових фінансових зусиль.

*KR 3.1:* Відмінності у послугах мовних курсів представлені у табл. 3.6.

Досліджуваній компанії необхідно розширити асортимент послуг, тому що вона спеціалізується виключно на загальній англійській мові. Візьмемо для прикладу 2 нові освітні програми: бізнес-англійську та англійську для ІТ-фахівців. Розробка нового матеріалу методистами школи займе тривалий час та вимагатиме відповідні витрати на оплату праці, а придбання готових підручників включає в себе довгий процес цифровізації.

Таблиця 3.6

## Унікальні послуги мовних курсів

<i>Назва</i>	<i>Унікальні конкурентні переваги</i>
ТОВ "ПРОЕКТ 12"	1. Гнучкий графік; 2. Безкоштовні позаурочні консультації з викладачем.
ТОВ "АНТИШКОЛА ОНЛАЙН"	1. Індивідуальне, групове, парне, самостійне навчання; 2. Викладання додаткових предметів (математика, ІТ тощо).
ТОВ "ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР"	1. Навчання від A1 Beginner до C2 Proficiency; 2. Юридична англійська.
ПП "ЯППІ"	1. Викладання загальної, ділової, медичної, ІТ англійської; 2. Навчання як онлайн, так і на території клієнтів; 3. Викладання інших мов (німецька, французька, польська).
ПП "ГРІН ФОРЕСТ"	1. Власне видавництво освітніх матеріалів; 2. Запрошення клієнтів до співпраці після успішного навчання.
ТОВ "ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ГРЕЙД"	1. Офіційний центр підготовки до іспитів Cambridge Assessment English, IELTS і TOEFL iBT; 2. Авторизований тест-центр Cambridge Assessment English.
ТОВ "СПІК АП"	1. Міжнародна школа іноземної мови, представництво в 11 країнах; 2. Освітні поїздки за кордон.

Рішенням може стати співпраця з спеціалізованими платформами, як TalkEn.Cloud, котра надає клієнтам-курсам іноземних мов доступ до власних цифрових матеріалів в залежності від кількості учнів школи-клієнта:

- від 1 до 20 учнів - 3,5\$ за 1 підручник для учня в місяць;
- від 21 до 50 учнів - 3,25\$ за 1 підручник для учня в місяць;
- від 51 до 100 учнів - 3\$ за 1 підручник для учня в місяць;
- від 100 і більше учнів - індивідуальна ціна.

Якщо набір студентів на програму бізнес-англійська становитиме 22 особи для рівня Intermediate та 15 осіб для Advanced, то отримаємо витрати:

$$22 \times 3,25 + 15 \times 3,5 = 124 \text{ (дол. / міс.)}$$

Ці витрати не обов'язково стануть постійними, а лише потрібними протягом перехідного періоду, поки методичний відділ працюватиме над власним брендовим цифровим продуктом, що в майбутньому дозволить не залежати від сторонніх ресурсів.

Варто також зазначити, що і ТОВ «ПРОЕКТ 12», і ТОВ «ТОКІН.КЛАУД» є продуктами «GREEN FOREST FAMILY» - великої української мережі шкіл англійської мови та EdTech платформ, що станом на 2025 рік налічує приблизно 26 проєктів. Оскільки обидва бренди є дочірніми компаніями однієї материнської структури, теоретично вони можуть здійснювати внутрішньогрупові операції на пільгових умовах та узгоджувати внутрішні тарифи без шкоди для ринкової конкуренції, адже це не є публічною комерційною пропозицією.

*KR 3.2 та KR 3.3:* У термін не менше одного місяця до запуску нових освітніх послуг методичному відділу необхідно сформувати графік проведення інструктажів із ознайомленням працівників із розширенням сервісу компанії. Необхідно провести мінімум одну консультацію із кожним викладачем до початку семестру для визначення його готовності та відповідній кваліфікації.

За умови запуску програм «Бізнес-англійська» та «ІТ-англійська» розумним буде делегувати проведення уроків працівникам за такими критеріями:

- рівень володіння англійською мовою - не нижче C1 (Advanced) за CEFR;
- досвід роботи не менше 1 року;
- знання бізнес-лексики, термінології корпоративного світу (маркетинг, фінанси, HR, переговори, звітність, e-mail correspondence);
- розуміння принципів ESP (English for Specific Purposes) і Business English Teaching Methodology ;
- розуміння базових понять програмування, знання структури проєктів і ролей у команді.

Протягом перших двох місяців з моменту впровадження нового сервісу рекомендовано проводити регулярний моніторинг якості проведення занять і консультувати викладачів щодо покращення надання послуг. Це дозволяється робити як в присутності представника методичного відділу, так і через відеозапис конференції [58, с. 23]. Оптимальна кількість моніторингових сесій на 1 працівника від 1 до 2. Орієнтована тривалість – до 2 місяців.

*KR 4.1:* Кожен викладач залучений до нових освітніх програм має володіти такими професійними навичками [58, с. 21]:

- базове розуміння структури компанії, бізнес-процесів, корпоративної культури, маркетингу, фінансів, менеджменту;
- знання основ економічної термінології (profit margin, ROI, outsourcing, merger, stakeholder тощо);
- уміння навчати студентів етикету ділового листування, телефонних переговорів, виступів на зустрічах чи конференціях;
- розуміння термінів в IT (front-end/back-end, database, API, bug, framework, version control);
- визначення спеціалізації студентів (QA, DevOps, HR, PM, Designer, Developer).

Враховуйте, що вчитель іноземної мови повинен спеціалізуватися перш за все на термінологічній складовій бізнес-процесів та IT, мати елементарне розуміння в цих явищах та головне – проводити уроки для аудиторії зрозуміло та з результатом на освоєння мови.

*KR 4.2:* ТОВ «ПРОЕКТ 12» щомісячно проводить анкетування з метою визначення задоволеності студентів, поширенням опитування займаються викладачі школи. Для нової послуги «Бізнес-англійська» рекомендується поділитися з учнями оновленою версією анкети, ознайомитися з якою можна в Дод. И або за робочим посиланням: <https://forms.gle/C9NhceXgp2Giqfz77>.

Розрахувати рівень задоволеності (PЗ) до кожної складової опитування можна за формулою:

$$PЗ = (((P_i \times P_{Зар}) / N_i) / P_{Max}) \times 100 \quad (3.5),$$

де  $P_i$  - оцінка (1, 2, 3, 4, 5);

$P_{Зар}$  - загальна кількість відповідей;

$N_i$  - кількість респондентів, які поставили цю оцінку;

$P_{Max}$  - максимальне значення шкали.

Якщо 10 осіб відповіли: 1 бал — 1 особа, 2 бали — 1 особа, 3 бали — 2 особи, 4 бали — 3 особи, 5 балів — 3 особи, тоді:

$$(((1 \times 1 + 2 \times 1 + 3 \times 2 + 4 \times 3 + 5 \times 3) / 10) / 5) \times 100 = 78\% \text{ (C – добре).}$$

Коноплянникова М.А. вважає, що правильна анкета дає точні кількісні показники, демонструє сприйняття персоналізованих послуг, задоволення рівнем обслуговування та готовність до повторних покупок [59, с. 11-12].

### **Висновки рекомендаційного розділу**

Із описаних ключових результатів можна помітити, що не було наведено жодних порад про запровадження кардинальних змін в організаційно-структурній складовій чи маркетинговій стратегії ТОВ «ПРОЕКТ 12». Досліджуване підприємство вже не перший рік використовує перелічені інструменти тією чи іншою мірою та має досвід із їх застосування як для просування освітніх послуг, так і для роботи над якістю сервісу.

Третій розділ даної магістерської кваліфікаційної роботи робить акцент на необхідності фіксації рекламної діяльності, творчої наповненості блогу бренду та кваліфікації персоналу заради конкурентоспроможності компанії у числовому вираженні та з методами розрахунку їх ефективності.

При порівнянні з іншими підприємствами даної галузі відчувається найсильніший вплив на стійкість школи через такі чинники, як ширина асортименту освітніх послуг, успішність маркетингу власного іміджу та розподіл витрат на діяльність курсів. Наслідками грамотного використання методики ОКР стануть підвищення прибутковості, охоплення нових секторів ринку завдяки збагаченню сервісу, залучення цільової аудиторії у процес рекомендації освітнього закладу, зростання впізнаваності як офіційного сайту, так і офіційного профілю в соціальній мережі Instagram, а також зміцнить професіоналізм робочого персоналу.

Загалом, компанію «ПРОЕКТ 12» можна охарактеризувати як онлайн-курси з великим потенціалом, що потребують відповідних коректив у власному освітньому менеджменті та в перспективі будуть здатні вирізнятися адаптивністю до мінливого ринку послуг із вивчення іноземних мов й освоюють підходи до співпраці з широким колом споживачів.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Під час дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю компаній з надання освітніх послуг було зроблено такі висновки та сформовано такі рекомендації щодо покращення діяльності підприємства-базу практики:

1. Вивчено праці українських та іноземних науковців, пов'язані з тематикою дипломної роботи та наведено їх трактування конкуренції в галузі освіти. Виявлено, що попередні напрацювання фахівців здебільшого розкривають тему поверхнево та узагальнено, не враховуючи такі додаткові освітні послуги, як вивчення іноземної мови. Такі зарубіжні дослідники, як Л. Макурова, К. Слінтак, Т. Урбанек, Р. Данова, З. Малара та П. Зембіцький детальніше описують цю тему, але не достатньо розкривають боротьбу мовних шкіл за клієнтів, інструменти підвищення конверсії та зростання продажів.

2. Описано середовище послуг із вивчення іноземної мови включно з попитом та пропозиціями: наведено структуру різноманіття отримання освітнього сервісу як у м. Львів, так і в Україні загалом, де наймасовішу частку становлять репетитори, однак найбільші доходи отримують компанії-курси; здійснено порівняння найпоширеніших пошукових запитів споживачів в Інтернеті та з'ясовано, що основна маса цільової аудиторії – молодь, що шукає заняття з іноземної мови для вступу, підготовки до іспитів, навчання закордоном. Визначено, що ключовим критерієм вибору для шукачів є низька ціна, за нею йдуть методика надання сервісу (викладання) та рейтинг (репутація бренду).

3. Пояснено роль та важливість Інтернет-засобів у залученні нових потенційних клієнтів та підтримці постійного контакту з аудиторією включно з тлумаченнями вітчизняних фахівців користі у просуванні компанії завдяки веденню соціальних мереж школи, коректно функціонуючому офіційному сайту, онлайн-рекламі та інструментах цифрового аналізу трафіку.

4. Охарактеризовано підприємство-базу магістерського дослідження ТОВ «ПРОЕКТ 12», зокрема його основний вид діяльності – послуги із вивчення іноземної мови, лінійно-функціональну організаційну структуру та її аспект в

освітньому бізнесі, основні завдання та функції менеджменту школи іноземних мов.

5. Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «ПРОЕКТ 12» з 2020 по 2024 р. та отримано такі дані: ресурси підприємства складаються виключно з активів, як і в багатьох схожих компаніях через особливості роботи у віртуальному форматі та відсутність необхідності у забезпеченні спеціальним додатковим обладнанням чи відповідним приміщенням; у 2024 році спостерігається зменшення активів підприємства через скорочення діяльності, пов'язане із зниженим попитом на сервіс та підвищенням витрат; у 2023 та 2024 помічено підвищення доходів з часів пандемії та початку повномасштабної війни, однак дисбаланс доходів та витрат спричинив понесення збитків у 2024 р.

6. Здійснено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПРОЕКТ 12» через метод SPACE-аналізу та встановлено, що рушійною силою школи є стратегія охоплення ринку, котра включає в себе маркетингові інструменти, створення каналів комунікації з потенційними клієнтами та коригування цін задля заохочення більшої кількості покупок. Також вивчено конкурентоспроможність офіційного сайту підприємства на показники відвідуваності, тривалості візитів глядачів, основні шляхи переходу на сайт та структуру найпопулярніших ключових слів за переходами за посиланнями. Розраховано, що 34,96 % усіх відвідувачів – це унікальні клієнти, отже кожен третій глядач – новий. Основну частку (58,02%) всіх переглядів становлять результати за пошуком в Google, тобто майже 2/3 користувачів переходять за рекомендаціями пошукової системи.

7. Порівняно ТОВ «ПРОЕКТ 12» з основними конкурентами на ринку освітніх послуг та зроблено висновок, що підприємство програє за такими параметрами, як частка ринку, темп зміни цін та темп росту обсягу реалізації. На додачу було проведено співставлення відвідуваності сайтів вітчизняних курсів іноземних мов та виявлено значно нижчі показники відвідуваності й недостатньо пропрацьовано канали охоплення, а саме пошук в Google «Напряму», платна реклама та посилання. З позитивних сторін варто зазначити лідерство за ключовими словами на вебсайті: 1 місце серед досліджуваних опонентів та 7,20

місце в галузевому рейтингу серед 388 учасників включно з зарубіжними сайтами.

8. Сформульовано рекомендації поетапного досягнення підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОЕКТ 12» через використання методики OKR (Objectives and Key Results) та сформовано ключові фінансові, маркетингові, методичні та кваліфікаційні результати, які варто досягнути: зміна тарифів школи; оптимізація витрат через перегляд платних підписок на онлайн-платформах; застосування як онлайн-реклами, так і підвищення активності на сайті та в соцмережах завдяки залученню клієнтів; розширення асортименту послуг; оцінювання рівня задоволеності споживачів.

Зроблено висновок, що середовище бізнесу шкіл іноземних мов характеризується мінливістю з боку попиту клієнтів та залежить від специфіки послуг, які вони шукають. Досліджуване підприємство ТОВ «ПРОЕКТ 12» зарекомендувало себе, як компанію з великим потенціалом через свою гнучкість в плані особливостей взаємодії з аудиторією та доступом до розширення асортименту освітніх послуг. Правильне застосування наведених порад слугуватиме опорою для зміцнення конкурентоспроможності бренду та підвищенні його прибутковості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Melnychenko O. Competitiveness of higher education institutions in Ukraine: educological aspect. *Osvitohiya*. 2022. No. 11. P. 21.
2. Журавель Ю. В. Управління конкурентоспроможністю освітніх установ: інклюзивність, підприємництво, маркетинг. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2023. № 3. С. 190.
3. Stankevych I., Sakun H., Kozyr A. New approaches to increase the competitiveness of educational services in higher education. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2022. No. 1(34). P. 142.
4. Петриченко Л.О. Чинники визначення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах глобалізації ринку освітніх послуг. *Education. Innovation. Practice*. 2023. Т. 11, № 1. С. 29.
5. Каневська І. М. Маркетинг освітніх послуг в умовах зростаючої конкуренції на ринку знань. Збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій». 2025. С. 435.
6. Язвінська Н., Білецька В. Лідогенерація в мовному сегменті ринку освітніх послуг. *International scientific-practical journal commodities and markets*. 2024. Т. 52, № 4. С. 76–79.
7. Hart P. F., Rodgers W. Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*. 2023. P. 2160.
8. Improving competitiveness in education institutes – ABC’s neglected potential / J. Sorros et al. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2021. P. 1. URL: <https://doi.org/10.1108/cr-01-2021-0008>.
9. Krstić M., Filipe J. A., Chavaglia J. Higher Education as a Determinant of the Competitiveness and Sustainable Development of an Economy. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 16. P. 4. URL: <https://doi.org/10.3390/su12166607>.

10. Transformation of the business model of language schools / K. Slinták et al. Tomas Bata University in Zlín. 2022. P. 12, 172–173.
11. Slinták, Karel. Profiling Clients in the Language School Market. *Journal of Competitiveness: Scientific Journal from the Field of Management and Economics*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, 2024, (4), 106-127. ISSN 1804-1728. P. 4.
12. Malara Z., Ziembicki P. Information gap in value propositions of business models of language schools. *Operations Research and Decisions*. 2020. Vol. 30(2). P. 62–63.
13. Malara Z., Ziembicki P. Strategic renewal of business models in the language schools segment. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2019. Vol. 20, no. 3. P. 167.
14. Nekhoroshkova Y. Educational services market research. *Visnik Sums'kogo deržavnogo unìversitetu*. 2022. Vol. 2022, no. 2. P. 132.
15. Рейтинг курсів англійської мови, відгуки про онлайн- та офлайн-школи, актуальні ціни. URL: <https://englisher.com.ua>
16. Букі | Buki - ваш репетитор з будь-якого предмету. Репетитори України. URL: <https://buki.com.ua/>.
17. Вступ.ОСВІТА.UA | інформація для вступника | 2025 рік. ІС «Вступ.ОСВІТА.UA». URL: <https://vstup.osvita.ua/>
18. Technology & Data for Venture Capital, Corp Dev, Investment Banks. | Tracxn. URL: <https://tracxn.com/>.
19. Максимець О. В., Ковць Ю. В. Економічні та маркетингові засади управління бізнесом онлайн-курсів вивчення іноземних мов. *Efficiency of public administration*. 2025. № 82/83. С. 104–107. URL: <https://doi.org/10.36930/508213>.
20. Google Trends. Google Trends. URL: <https://trends.google.com/>.
21. Kovts Y.V., Maksymets O.V. Економічна складова відкриття та управління школою іноземних мов: ринкове середовище, переваги, недоліки та загрози діяльності. *Forestry Education and Science: Current Challenges and*

Development Prospects. International Science-Practical Conference, October 23-25, 2024, Lviv, Ukraine. 2024. С. 2. URL: <https://doi.org/10.36930/conf150.4.6>.

22. Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів / О. Лукаш та ін. Mechanism of an economic regulation. 2022. № 3-4(97-98). С. 34–36.

23. Onopriienko K., Onopriienko I. Current internet marketing trends in the field of lifelong education. Eastern Europe: economy, business and management. 2022. No. 1(34). P. 181-183

24. Shvardak M. PR-technologies in the market of educational services. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work». 2022. No. 1(50). P. 308.

25. Купрієнко К.С., Унгурян М.О., Кирилюк А. О. Цифрові комунікації в маркетингу: розвиток соціальних мереж як провідного каналу брендової взаємодії. Актуальні питання економічних наук. 2025. С. 1–2.

26. Янчук Т.В., Ольшевська В.А. Таргетована реклама у 2025 році: можливості та виклики. 2025. С. 9.

27. Баник С. SEO та цифровий маркетинг. Сучасні управлінські процеси у контексті соціально-економічних та просторових змін. 2025. С. 7.

28. Ганжа Є., Станкевич І. Сучасні інструменти просування проєкту. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті». 2023. С. 97.

29. Checking your browser - reCAPTCHA. URL: <https://www.semrush.com/>.

30. Ниник Р. Д., Грибенюк С. Б., Дьячук Н. С. Статут товариства з обмеженою відповідальністю "ПРОЕКТ 12". Київ, 2019. 2 с.

31. Управління закладом освіти : підручник / С. Немченко та ін. 2-ге вид. Бердянськ : Берд. держ. пед. ун-т, 2020. С. 97.

32. Sychenko V. V., Rybkina S. O., Sokolova E. T. Implementation of project management approaches in the process of higher education management system reform. Public administration and customs administration. 2022. Vol. 33, no. 2. P. 36–37.

33. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 2.
34. Кубіній Н. Ю., Данайканич О. В., Кубіній В. В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 1(55). С. 97.
35. Berzhanir I. Enterprise Costs: Essence and Management Features in Modern Conditions. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. Vol. 1, no. 1-2. P. 38. URL: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1-2\).35-41](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1-2).35-41).
36. Ковальова О., Іоргачова М. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. С. 2-4.
37. Тешева Л., Магамадова С. Метод space-аналізу в управлінні конкурентною стратегією як інструмент створення сильного бренду. *Abstracts II international scientific-practical conference «Finance: theory and practice»*. 2021. С. 1-2.
38. Voskoboinikova-Huzieva O., Tereshchenko N. Strategic development vectors for scientific libraries of higher education institutions in Ukraine, Lithuania, Poland. *Research and educational studies*. 2021. No. 5. P. 147.
39. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 3-5.
40. Фукс К., Косар Н. Складові комплексу маркетингу на ринку цифрових продуктів і послуг з їх розробки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С.5.
41. <https://pro.similarweb.com/>.
42. Horobets I. Innovative technologies in teaching foreign language for professional purposes. *Humanities science current issues*. 2024. Vol. 4, no. 72. P. 19–21.
43. Янковий О. Г. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу / О. Г. Янковий // *Управління якістю*. – 2021.– № 12. – С. 30.

44. Tomashevskiy Y., Proskura V. Digital marketing: strategies and tools for successful online promotion. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. 2024. Vol. 1-2, no. 314-315. P. 158.

45. Kovalchuk S. Strategic directions of marketing technologies development in the conditions of global digitalization of economy. Herald of khmelnytskyi national university. 2021. Vol. 300, no. 6 Part 2. P. 12.

46. Гнилякевич-Проць І. З., Зінькова С. В. Оцінювання ефективності оптимізації та просування вебсайту за трафіковими та конверсійними технологіями. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 78.

47. Гавриленко С., Кашпур С., Сіроштан Я. Можливості українських масових відкритих онлайн-курсів у навчанні іноземної мови. Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. 2023. Т. 177, № 21. С. 78–79.

48. Кофто К.С., Фреюк О.В. Онлайн-освіта: попит та пропозиція. Збірник матеріалів III-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Забезпечення якості вищої освіти: підвищення ефективності використання інформаційних технологій у здійсненні освітнього процесу». 2021. С. 339.

49. Полуяктова О. В. Загальна концепція організації власного бізнесу в Україні у сфері послуг (на прикладах обґрунтування бізнес-ідей: курсів англійської мови, йоги студії, салону краси) / Менеджмент підприємницької діяльності / МОН України, ДЗ "ПНПУ ім. К. Д. Ушинського". – Одеса. – 2020. – Вип. 8. – С. 232-233.

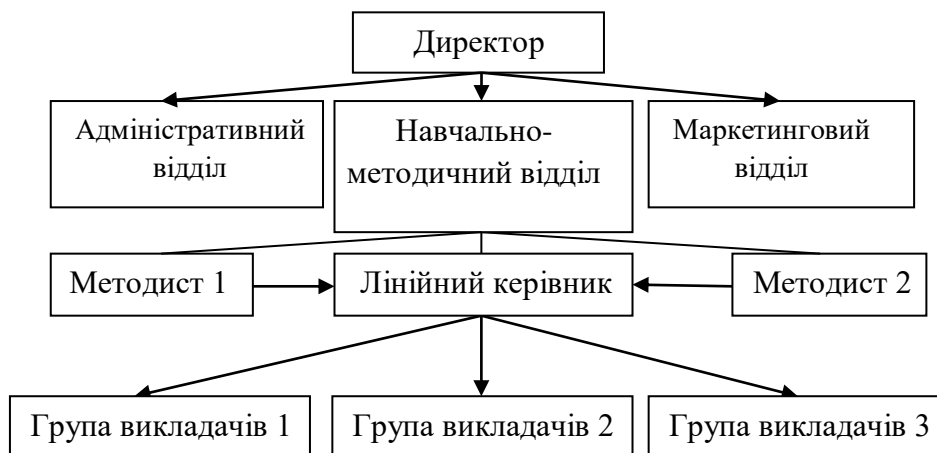
50. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 76.

51. Запухляк І. Б., Вербовська Л. С. Формування ціннісної пропозиції розвитку університету на основі бізнес – моделі «CANVAS». Теоретичні проблеми економіки та управління. 2023. Т. 1, № 27. С. 55.

52. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4. С. 278.

53. Семененко Ю. Роль КРІ та ОКР в ефективності діяльності компанії. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 324, № 6. С. 229–231.
54. Гейміфікація як інструмент підвищення продажів у цифровому маркетингу / Котлик С.В та ін. Proceedings of the XVII International scientific and practical conference «Information technologies and automation– 2024». С. 465–466.
55. <https://business.google.com/ua>.
56. <https://trendhero.io/>
57. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 3-4.
58. Doe J. Language School Business Plan | Business Plan. Westminster, 2023. 21-23 p.
59. Коноплянникова М.А. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. International scientific-practical journal commodities and markets. 2024. Т. 49, № 1. С. 11–12.

### Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «ПРОЕКТ 12»



### Посадові обов'язки членів колективу ТОВ «ПРОЕКТ 12»

Директор	Приймає ключові управлінських рішення, контролює роботу всіх відділів, затверджує політику і стандарти компанії.
Адміністративний відділ	Підтримує організаційне забезпечення діяльності підприємства, забезпечує ресурсами та технікою, підтримує внутрішню і зовнішню комунікацію, консулює клієнтів.
Маркетинговий відділ	Розробляє рекламні і PR-кампанії, вивчає потреби клієнтів і зворотний зв'язок, планує заходи для залучення студентів, аналізує ринок.
Методичний відділ	Розробляє навчальні програми та матеріали, консулює викладачів щодо методики, проводить тестування та оцінювання робочого персоналу.
Викладачі	Надають освітні послуги клієнтам відповідно до розроблених навчальних програм, консулюють студентів (за потреби), беруть участь в проведенні розмовних клубів тощо.

*\*Директор здійснює загальне керівництво, функціональні відділи (адміністративний, навчально-методичний, маркетинговий) забезпечують методичну та організаційну підтримку, методисти координують навчальний процес, а лінійний керівник розподіляє завдання між викладачами та контролює їх виконання. Викладачі безпосередньо реалізують навчальні програми, що забезпечує чітку ієрархію та ефективну взаємодію між усіма рівнями управління.*

*\*\*Адміністративний та маркетинговий відділи також за певних обставин можуть передавати викладачам завдання без залучення посередників (лінійних керівників), наприклад, запропонувати учням (клієнтам) покупку нового пакету послуг, знижки, бонуси, спеціальні пропозиції і т.д., або ж консультаційна чи технологічна підтримка, організація занять та позаурочних заходів.*

## Стратегія підприємства ТОВ «ПРОЕКТ 12»

<i>Напрямок</i>	<i>Інструменти реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Підвищення прибутку	Системна оптимізація витрат, впровадження гнучкої та диференційованої цінової політики, розробка нових освітніх програм і курсів, відкриття власних навчальних майданчиків та онлайн-платформ. Використання сучасних підходів до управління собівартістю та диверсифікація джерел доходів.	Зростання рівня доходів та зміцнення економічної стабільності підприємства, забезпечення фінансової автономії та можливостей для реінвестування коштів у розвиток. Створення фінансової подушки безпеки для покриття можливих ризиків та кризових ситуацій.
Маркетинг і розвиток бренду	Активне використання інструментів цифрового маркетингу: реклама у соціальних мережах, таргетовані кампанії у пошукових системах, розвиток партнерських програм, просування через освітні івенти та рекомендаційні сервіси. Побудова довгострокових відносин зі стейкхолдерами.	Формування стійкого позитивного іміджу школи, підвищення рівня впізнаваності бренду, залучення нових споживачів і закріплення довіри існуючих клієнтів. Розширення цільової аудиторії та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.
Мережевий розвиток	Розширення каналів збуту та охоплення ринку за рахунок розвитку франчайзингової моделі, участі в освітніх програмах та партнерствах. Активне просування на нові регіональні та міжнародні ринки, формування системи лояльності для клієнтів.	Збільшення частки ринку та посилення конкурентних позицій, нарощування клієнтської бази, зростання обсягів реалізації освітніх послуг, а також підвищення прибутковості підприємства. Створення передумов для інтеграції у міжнародний освітній простір.
Прийняття інвестиційних рішень	Формування системи стратегічної оцінки ефективності інвестиційних проєктів, використання інструментів прогнозування доходів і строків окупності, залучення фінансування у високорентабельні напрями: інноваційні освітні продукти, цифрові платформи, кадровий розвиток. Використання методів ризик-менеджменту.	Оптимальний розподіл ресурсів, забезпечення стабільних джерел фінансування, зростання інвестиційної привабливості підприємства та довгострокова стійкість розвитку. Створення умов для підвищення вартості бізнесу та формування додаткової капіталізації.
Інноваційність в освіті	Розробка унікальних освітніх методик та адаптивних навчальних програм для різних категорій клієнтів, застосування цифрових освітніх матеріалів, використання власних платформ для дистанційного та змішаного навчання. Інтеграція новітніх інформаційних технологій і штучного інтелекту у навчальний процес.	Підвищення якості освітнього процесу та задоволення освітніх потреб сучасних споживачів. Впровадження гнучких і прогресивних методів викладання сприятиме зростанню рівня залучення клієнтів та формуванню лояльності. Розширення можливостей персоналізації освітніх послуг.

## Додаток В

## Фінансова звітність ТОВ "ПРОЕКТ 12" за період 2020-2024 у тис.грн.

Актив	2020	2021	2022	2023	2024
<b>I. Необоротні активи</b>					
Усього за розділом I	0	0	0	0	0
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	530,4	1500,9	1488,7	1488,7	1342,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1,5	32,9	45,7	1025,8	141,5
Грошові кошти та їх еквіваленти:	409,3	2,7	972,1	946,9	97,7
Усього за розділом II	941,2	1536,5	2506,5	3461,4	1581,7
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>					
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>					
Баланс	941,2	1536,5	2506,5	3461,4	1581,7

Пасив	2020	2021	2022	2023	2024
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	931,2	1526,5	2496,5	3451,4	1571,7
Усього за розділом I	941,2	1536,5	2506,5	3461,4	1581,7
<b>II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення</b>					
Усього за розділом II	0	0	0	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>					
Усього за розділом III	0	0	0	0	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу та групами вибуття</b>					
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>					
Баланс	941,2	1536,5	2506,5	3461,4	1581,7

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3584,7	1283,0	1590,3	5882,6	4824,7
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2593,3	563,2	620,3		1234,5
- прибуток	991,4	719,8	970,0	5882,6	3590,2
Інші операційні витрати	179,2	124,5		4927,7	5469,9
- прибуток	812,2	595,3	970,0	954,9	-1879,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	812,2	595,3	970,0	954,9	-1879,7
- прибуток	812,2	595,3	970,0	954,9	-1879,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	812,2	595,3	970,0	954,9	-1879,7
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>812,2</b>	<b>595,3</b>	<b>970,0</b>	<b>954,9</b>	<b>-1879,7</b>

Додаток Г

Аналіз сайту ТОВ «ПРОЕКТ 12» у <https://pro.similarweb.com/>

<b>1. Відомості про відвідуваність сайту p12.com.ua</b>				
№	Характеристика	Значення		
1.	Місце в глобальному рейтингу	590959		
2.	Місце в рейтингу країни (Україна)	10237		
3.	Місце в світовому галузевому рейтингу	20690		
4.	Загальна відвідуваність за звітний період (вересень 2025)	47759		
5.	Загальна відвідуваність за попередній звітний період (серпень 2025)	46274		
6.	Зміна відвідуваності у порівнянні з попереднім звітним періодом	+3,11% (1485)		
7.	Комп'ютерний трафік (вересень 2025)	15044,1		
8.	Мобільний трафік (вересень 2025)	32714,9		
9.	Унікальні відвідувачі (вересень 2025)	16700		
10.	Перегляд сторінок / візит	3,09		
11.	Середня тривалість візиту	00:04:15		
12.	Показник відмов	42,42%		
13.	Перегляди сторінок	147699		
<b>2. Найпопулярніші слова / теми за пошуком, переглядами та переходом за посиланнями відвідувачів сайту</b>				
№	SEO Keywords	Пошуки	Ранг	Відвідування
1.	this these that those	5400	1	214
2.	this	22200	4	652
3.	кольори на англійській мові	1000	1	402
4.	кольора на англійській мові	1000	1	358
5.	project 12	720	1	356
6.	lend borrow	720	1	336
7.	borrow lend	720	1	336
8.	project12	720	1	296
<b>3. Здійснено покупок на сайті за місяцями</b>				
Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
95	109	61	46	97

## Додаток Д

<b>Ключові фактори успіху та їх рейтинг по підприємствах у 2024 році</b>														
Назва показника	ТОВ "СПІК АП"		ТОВ "ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ГРЕЙД"		ТОВ "ПРОЕКТ 12"		ПП "ЯППІ"		ТОВ "ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР"		ТОВ "АНТИШКОЛА ОНЛАЙН"		ПП "ГРІН ФОРЕСТ"	
	Дані	Ранг	Дані	Ранг	Дані	Ранг	Дані	Ранг	Дані	Ранг	Дані	Ранг	Дані	Ранг
Питома вага, %	9,0	7	9,36	6	11,90	5	14,0	4	16,47	3	18,9	2	20,27	1
Коефіцієнт стабільності робочої сили, %	1	2	0,4	6	0,33	7	0,5	5	0,5	4	1	1	0,92	3
Темп росту продуктивності праці, %	58,58	7	654,47	1	246,05	3	160,39	4	378,97	2	111,41	5	96,2	6
Темп росту обсягу реалізації, %	523,6	2	177,33	4	134,24	6	80,19	7	602,88	1	473,33	3	161,99	5
Темп зміни цін за 1 годину (заняття)заняття, %	100	7	129,95	3	108,7	6	120	5	128,57	4	167,68	1	144,57	2
Темп зміни цін за 1 повний курс послуг, %	114,29	7	143,87	4	151,58	3	121,93	6	168,7	2	183,37	1	128,78	5

<b>Вагомість факторів конкурентоспроможності</b>						
Фактор	1	2	3	4	5	6
Оцінка	0,25	0,1	0,15	0,1	0,2	0,2

Матриця конкурентного профілю у 2024 році															
Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ "СПІК АП"		ТОВ "ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ГРЕЙД"		ТОВ "ПРОЕКТ 12"		ПП "ЯПП"		ТОВ "ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР"		ТОВ "АНТИШКОЛА ОНЛАЙН"		ПП "ГРІН ФОРЕСТ"	
		Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал
Питома вага, %	0,25	7	1,75	6	1,5	5	1,25	4	1	3	0,75	2	0,5	1	0,25
Коефіцієнт стабільності робочої сили	0,1	2	0,2	6	0,6	7	0,7	5	0,5	4	0,4	1	0,1	3	0,3
Темп росту продуктивності праці, %	0,15	7	1,05	1	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	5	0,75	6	0,9
Темп росту обсягу реалізації, %	0,1	2	0,2	4	0,4	6	0,6	7	0,7	1	0,1	3	0,3	5	0,5
Темп зміни цін за послугу (заняття), %	0,2	7	1,4	3	0,6	6	1,2	5	1	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Темп зміни цін за 1 повний курс послуг, %	0,2	7	1,4	4	0,8	3	0,6	6	1,2	2	0,4	1	0,2	5	1
<b>Підсумок</b>	<b>1</b>		<b>6</b>		<b>4,05</b>		<b>4,8</b>		<b>5</b>		<b>2,75</b>		<b>2,05</b>		<b>3,35</b>

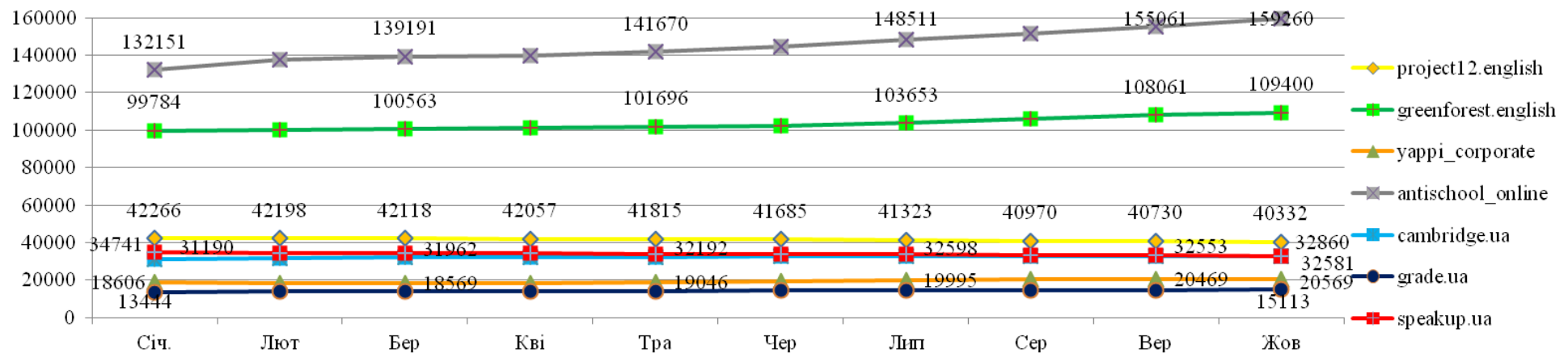
## Додаток Ж

Порівняння офіційних сайтів конкурентів серед курсів іноземних мов											
№	Бренд	Сайт	Світовий рейтинг	Рейтинг України	Галузевий рейтинг	Візити, тис.	Унікальні відвідувачі, тис.	Сторінки / Візити	Тривалість візиту	Показник відмов	Відвідано сторінок, тис.
1.	ТОВ "ПРОЕКТ 12"	p12.com.ua	590 959	10 237	20 690	47,759 ↑	16,7 ↑	3,09 ↓	00:04:15 ↓	42,42% ↓	147,699
2.	ПП "ГРІН ФОРЕСТ"	greenforest.com.ua	207 298	2 771	7 962	182,120 ↓	52,4 ↓	1,9 ↓	00:01:35 ↓	50,53% ↑	452,749
3.	ПП "ЯППІ"	yappicorp.com.ua	713 155	9 282	24 415	57,078 ↑	6,3 ↓	2,36 ↑	00:01:53 ↑	52,74% ↓	120,650
4.	ТОВ "АНТИШКОЛА ОНЛАЙН"	antischool.online	76 501	882	Н/Д	438,663 ↓	Н/Д	9,83 ↑	00:16:29 ↑	25,75% ↓	4310,00
5.	ТОВ "ПЕРШИЙ КЕМБРИДЖСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ЦЕНТР"	cambridge.ua	204 963	3 013	7 871	191,62 ↓	Н/Д	2,77 ↓	00:01:17 ↓	43,54% ↑	530,063
6.	ТОВ "ОСВІТНІЙ ЦЕНТР "ГРЕЙД"	grade.ua	224 920	3 336	8 614	151,6 ↓	93,5 ↓	2,2 ↓	00:06:02 ↓	67,51% ↓	513,340
7.	ТОВ "СПІКАП"	speak-up.com.ua	1 103 946	23 314	35 352	25,427 ↑	12 ↑	2,7 ↓	00:03:47 ↓	42,41% ↓	47,671

Статистика профільних сторінок мовних шкіл в Instagram за джерелом <https://trendhero.io/> [56].

Профіль Instagram	Кількість підписників	Всього постів у профілі	Кількість нових постів за тиждень	Вподобання нових постів за тиждень	Коментарі до нових постів за тиждень	Перегляди нових постів за тиждень	Коефіцієнт залучення аудиторії
project12.english	40 332	1 621	2	25	0	177	0,04%
greenforest.english	109 400	1 875	3	617	7	16 210	0,12%
yappi_corporate	20 569	1 612	3	45	0	127	0,36%
antischool_online	159 260	1 168	5	946	47	15 972	0,15%
cambridge.ua	32 581	969	3	428	16	1 657	0,56%
grade.ua	15 113	873	4	121	0	452	0,28%
speakup.ua	32 860	584	0	0	0	0	0,07%

Динаміка зміни кількості підписників профільних сторінок курсів іноземних мов в Instagram.



## Опитування рівня задоволеності курсом «Бізнес-англійська»

(за посиланням <https://forms.gle/C9NhceXgp2Giqfz77>)

Шановний(а) студенте(ко)!

Просимо вас оцінити якість курсу «Бізнес-англійська» у школі «ПРОЕКТ 12». Ваші відповіді допоможуть покращити навчальний процес та сервіс школи.

Будь ласка, поставте оцінку від 1 до 5 за кожним пунктом, де 1 – дуже погано, 5 – дуже добре:

№	Питання	Оцінка (1–5)
1	Наскільки ви задоволені загальною якістю курсу «Бізнес-англійська»?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2	Наскільки зрозуміло та доступно викладач подає матеріал?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3	Наскільки ефективно курс допоміг вам покращити ділову лексику та навички спілкування?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4	Наскільки зручним для вас є формат занять (онлайн, розклад, тривалість)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5	Чи відповідає курс вашим очікуванням щодо практичної користі для роботи чи бізнесу?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6	Наскільки ви задоволені рівнем професіоналізму викладача?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7	Наскільки вам були корисними навчальні матеріали (презентації, тести, відео, платформа)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8	Наскільки курс допоміг вам розвинути навички комунікації англійською у професійному середовищі (нарада, презентація, переговори)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9	Як ви оцінюєте співвідношення ціни та якості курсу?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10	Наскільки ймовірно, що ви порадите курс «Бізнес-англійська» своїм колегам або друзям?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11	Який ваш рівень володіння англійською мовою?	<input type="checkbox"/> Beginner (A1.1) <input type="checkbox"/> Elementary (A1) <input type="checkbox"/> Pre-Intermediate (A2) <input type="checkbox"/> Intermediate (B1) <input type="checkbox"/> Upper-Intermediate (B2) <input type="checkbox"/> Advanced (C1)

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваш відгук допоможе підвищити якість курсу.