

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЄФІМЕНКО НЕЛЛІ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«____» _____ 2026 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ганна БЕЙ,
доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
кандидат економічних наук

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/ за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Єфіменко Н. О. Удосконалення цифрової бізнес-моделі організації в умовах трансформації ринку освітніх послуг. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2026

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні основи управління цифровою бізнес-моделлю організації; охарактеризовано діяльність ФОП Костюк Юлії Олександрівни на ринку освітніх послуг; проаналізовано діючу цифрову бізнес-модель та клієнтський шлях; оцінено використання цифрових інструментів у процесах управління; встановлено проблемні аспекти діючої бізнес-моделі; запропоновано шляхи оптимізації цифрових каналів залучення та системи взаємодії з клієнтами; обґрунтовано очікуваний економічний ефект від їх впровадження.

Ключові слова: цифрова бізнес-модель, організація, цифрові канали залучення, система взаємодії з клієнтами.

51 с., 12 табл., 17 рис., 3 дод., 41 джерел.

SUMMARY

Yefimenko Nelli. Digital Business Model Optimization In The Context Of Educational Market Transformation. Specialty 073 Management, Educational Program "Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, 2026

In this qualification bachelor's work explores the theoretical foundations of managing an organization's digital business model; it describes the activities of Yulia Oleksandrivna Kostyuk's sole proprietorship in the educational services market; analyzed the current digital business model and customer journey; assessed the use of digital tools in management processes; identified problematic aspects of the current business model; proposed ways to optimize digital customer acquisition channels and the customer interaction system; and substantiated the expected economic benefits of their implementation.

Key words: digital business model, organisation, digital customer acquisition channels, customer interaction system.

51 pp., 12 tables, 17 figures, 3 appendixes, 41 references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та значення бізнес-моделі організації.....	6
1.2 Види бізнес-моделей та їх еволюція в умовах цифровізації.....	11
1.3 Методи оцінювання ефективності управління цифровою бізнес-моделлю організації.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФОП КОСТЮК ЮЛІА ОЛЕКСАНДРІВНА.....	21
2.1 Характеристика діяльності ФОП Костюк Юлія Олександрівна на ринку освітніх послуг.....	21
2.2 Аналіз діючої цифрової бізнес-моделі та клієнтського шляху в організації.....	25
2.3 Оцінка використання цифрових інструментів у процесах управління.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФОП КОСТЮК ЮЛІА ОЛЕКСАНДРІВНА.....	40
3.1 Пропозиції з удосконалення існуючої бізнес-моделі.....	40
3.2 Оптимізація цифрових каналів залучення та системи взаємодії з клієнтами.....	44
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Національний ринок онлайн-освіти насичений значною кількістю пропозицій та характеризується високим рівнем конкуренції. Динаміка появи та впровадження нових доступних цифрових інструментів змінює підходи до ведення бізнесу, вимагає від підприємців гнучкості, оперативності, рішучості, комплексної цінності, що є запорукою життєздатності їх бізнес-моделі. Цифровізація посприяла зростанню ефективності бізнесів, разом з тим, розширила кількість процесів та взаємодій, що мають підлягати додатковому менеджменту. Сфера освітніх послуг відрізняється власною специфікою взаємодії з клієнтами та внутрішньою організацією. Вітчизняні та зарубіжні науковці присвячують праці теоретичним засадам на теми сутності, значення, змісту бізнес-моделей, їх видів та методів оцінювання, водночас специфіка діяльності цифрової бізнес-моделі, зокрема в контексті малого освітнього бізнесу, потребує глибшого дослідження.

Мета кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає в удосконаленні теоретичного і практичного інструментарію формування цифрової бізнес моделі організації в умовах трансформації ринку освітніх послуг.

Для досягнення поставленої мети поставлено і виконано такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення поняття бізнес-моделі організації,
- систематизувати види бізнес-моделей та їх еволюцію в умовах цифровізації;
- узагальнити методи оцінювання ефективності управління цифровою бізнес-моделлю організації;
- охарактеризувати внутрішні та зовнішні аспекти діяльності ФОП Костюк Юлії Олександрівни на ринку освітніх послуг;
- здійснити комплексний аналіз діючої цифрової бізнес-моделі та клієнтського шляху організації;

- оцінити використання цифрових інструментів у процесах управління;
- визначити складові бізнес-моделі, що мають потенціал до вдосконалення;
- запропонувати напрями оптимізації цифрових каналів залучення та системи взаємодії з клієнтами.

Об’єкт дослідження – цифрова бізнес-модель організації та підходи до управління нею в умовах трансформації ринку освітніх послуг, **предметом дослідження** є методи та підходи управління трансформацією цифрової бізнес-моделі, а також її удосконалення з огляду на виклики зовнішнього середовища.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в розширенні методологічних підходів до аналізу специфіки цифрової бізнес-моделі в контексті функціонування ринку освітніх послуг, а також способів оцінювання ефективності управління нею. Отримані результати можуть бути використані, як основа для оптимізації управління окремими бізнес-процесами організації, що здійснюють перехід у EdTech індустрію в контексті трансформації ринку освіти та потребують гнучких і дієвих інструментів підтримки трансформаційних змін.

В роботі використано такі **методи дослідження**: узагальнення, порівняння, систематизація, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз клієнтського шляху, аналіз цифрових каналів залучення, графічний метод, табличний метод, порівняльний аналіз, економічний аналіз

Елементом наукової новизни є синтез індивідуального комплексу заходів з удосконалення бізнес-моделі на основі аналізу клієнтського шляху, цифрових каналів залучення, системи взаємодії з клієнтами та використання цифрових інструментів у процесах управління нею.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 51 сторінка, де основний текст – 48 сторінок, 12 таблиць, 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення бізнес-моделі організації

Стрімкі технологічні, економічні, глобалізаційні та, як наслідок, конкурентні зміни на ринку товарів та послуг у різних галузях господарювання, значною мірою актуалізують потребу в гнучкості та адаптивності підходів до ведення бізнесу, зокрема до прийняття управлінських рішень, побудови ефективної системи маркетингових комунікацій, безпосередньої взаємодії з клієнтом, різнобічного вдосконалення продукту або послуги.

Сучасний ринок є динамічним, отже створює умови, де сам по собі якісний продукт та його прийнятна ціна не здатні гарантувати прибутковості. Значною мірою зросла здатність організації створити та передати споживачу чітко визначену цінність, що може бути сформована зокрема через емоційну залученість, символічне значення, репутацію, рівень сервісу, бренд.

Поняття бізнес-моделі, узагальнюючи трактування науковців від моменту появи даного феномену наприкінці ХХ ст., можна описати, як одну з ключових складових управління організацією, що спрямована на забезпечення підприємницького успіху, а також відображення загальної логіки формування, підтримки, передачі та отримання визначеної цінності. [1] Тобто бізнес-модель здатна пояснити спосіб формування ціннісної пропозиції для споживачів, описати організацію внутрішніх процесів, та яким чином суб'єкт господарювання використовує наявні ресурси для забезпечення економічного результату.

Дослідження наукових джерел різних періодів публікації показало відсутність єдиного підходу у визначенні поняття «бізнес-модель», що можна вважати наслідком загалом комплексного уявлення про дану категорію, що являє собою сукупність різних складових управлінської діяльності, які пов'язані з

комунікаційними, фінансовим, маркетинговим, організаційним, стратегічним аспектами. Однак визначення закономірно включали в собі поняття «організація», «логіка», «спосіб», «інструмент», «комплекс», що підводить до загального висновку про широку цінність та універсальність застосування даного способу відображення діяльності суб'єкта господарювання.

Еволюцію трактування поняття «бізнес-модель» в період з 1998 по 2020 рр. показано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Еволюція визначення поняття «бізнес-модель»

Джерело: складено автором на основі [2]

На відображеній схемі змін у підході до визначення даного феномену можна простежити спільну характеристику, де бізнес-модель описана, як логіка, якій слідує бізнес під час продукування певної цінності та перетворення її у прибуток

для організації. Також варто звернути увагу на трактування, що пов'язане з описом стратегії діяльності а також з бізнес-процесами. Варто зауважити, що стратегія описує напрям руху та розвитку, конкуренції, бізнес-процеси відповідальні за чіткі дії, які виконує організація за для реалізації бізнес-моделі, водночас бізнес-модель описує саме спрощений механізм створення та монетизації цінності.

Будь-яка бізнес модель має певну логіку та структурні елементи. Пропонується розглянути один сучасних та найбільш популярних форматів представлення моделі, що подається у вигляді складених блоків. Подання бізнес-моделі саме в такий спосіб було запропоноване Александром Остервальдером та Ів Пенье у 2010 році. [3]. Така модель є інструментом стратегічного управління організацією, що дозволяє розробляти, описувати і надалі вдосконалювати бізнес-модель. Загальне подання канви, що складається з 9 взаємопов'язаних блоків (партнери, види діяльності, ресурси, ціннісна пропозиція, взаємовідносини з клієнтами, канали, клієнтські сегменти, структура витрат та джерела доходів) показано на рис. 1.2.

Партнери	Види діяльності	Ціннісні пропозиції	Взаємо-відносини з клієнтами	Клієнтські сегменти
	Ресурси		Канали	
Структура витрат			Джерела доходів	

Рисунок 1.2 — Канва бізнес-моделі Остервальдера-Піньє

Джерело: складено автором на основі [3, 4]

Основною перевагою моделі Остервальдера-Піньє є її адаптованість до сучасних умов цифрових трансформацій, також зрозумілість, простота сприйняття.

В той же час, в науковій літературі описують більш узагальнені підходи до опису бізнес-моделі, зокрема визначення М. Джонсона, К. Крістенсена та Г. Кагерманна, де бізнес-модель розглядається як система з 4 елементів, а саме: ціннісна пропозиція для клієнта, формула прибутку, ключові ресурси, ключові процеси [5]. Описані підходи не суперечать один одному. Порівняння структурних складових канви Александра Остервальдера, Ів Пенье та моделі М. Джонсона, К. Крістенсена, Г. Кагерманна подано у табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Співставлення підходів до визначення елементів бізнес-моделей

Узагальнений структурний елемент бізнес-моделі	Business Model Canvas Остервальдера-Піньє	Зміст складової
Ціннісна пропозиція для клієнта (CVP)	Ціннісні пропозиції, клієнтські сегменти, канали, взаємовідносини з клієнтами	Цінність, яку створює бізнес для споживача, які проблеми вирішує, через які канали взаємодіє
Формула прибутку (Profit formula)	Джерела доходів, структура витрат	В який спосіб передана цінність перетворюється на фінансовий результат. Ціноутворення, витрати, доходи, життєздатність моделі
Ключові ресурси (Key resources)	Ключові ресурси, ключові партнери	Активи, матеріальні та нематеріальні, що потрібні для передачі цінності та забезпечення функціонування бізнесу
Ключові процеси (Key processes)	Ключові види діяльності, канали, взаємовідносини з клієнтами	Операційні, управлінські процеси, зокрема планування, виробництво, продажі, сервіс, що дозволяють створити цінність

Джерело: систематизовано автором за [5, 4]

Бізнес-модель варто розглядати, як систему взаємопов'язаних між собою елементів, що формують цілісну систему, де загальна ефективність залежить від того, наскільки якісно узгоджені між собою всі її складники. Таким чином, недолік

в одному з них, наприклад у розподілі ресурсів, здатен знизити результативність бізнесу загалом.

Для сучасної організації бізнес-модель виконує функцію управлінського каркасу, що дозволяє адаптуватись до змін у навколишньому середовищі, водночас зберігати первинну цілісність. Дозволяє узгоджувати процеси, ефективніше приймати управлінські рішення, виявляти слабкі місця, покращувати окремі аспекти, підвищувати конкурентні спроможності, масштабувати діяльність.

Враховуючи, що кожна галузь має власну специфіку продукту, цільової аудиторії, залучення технологій та умов зовнішнього впливу – бізнес-модель не є сталою для всіх організацій та її структура тісно пов'язана з перерахованими факторами. Це зумовлює варіативність різновидів бізнес-моделей, що адаптовані під потреби кожного формату взаємодії зі споживачем та ринком.

Під впливом розвитку цифрових технологій та їх глобального поширення на всі сфери життя, традиційні підходи до ведення бізнесу зазнають трансформацій, що виявляються у докорінних змінах, зокрема у виборі каналів комунікації та загальної логіки створення, передачі цінності до споживача, оптимізації використання ресурсів, отримання економічної вигоди.

Отже, бізнес-модель відображає логіку створення, передачі та монетизації цінності організацією. Явище охоплює визначені елементи, такі як ціннісна пропозиція, канали, взаємовідносини з клієнтами, процеси, структура доходів та витрат. Значення для бізнесу полягає у здатності виступати адаптивним управлінським каркасом, що об'єднує ці елементи в цілісну систему. Специфіка бізнес-моделі залежить від галузі, типу продукту чи послуги, рівня імплементації цифрових технологій та взаємодії зі споживачами. Для подальшого дослідження доцільно розглянути види бізнес-моделей, їх еволюцію за умов стрімкої цифровізації, що значною мірою змінює традиційні підходи до управління бізнесом.

1.2 Види бізнес-моделей та їх еволюція в умовах цифровізації

Бізнес-модель організації не є універсальною, та має відповідати особливостям галузі, в якій дана організація здійснює свою діяльність. Також бізнес-модель всередині однієї ринкової ніші здатна мати багато варіацій, що залежать від вибору певної стратегії кожним окремим бізнесом. Відмінності можуть полягати у типах споживачів, способах створення цінності, її передачі, механізмах отримання доходу, ступені використання технологій. Таке різноманіття підходів зумовлює відсутність єдиної системи поділу бізнес-моделей. [7]

Одним з найбільш відомих способів класифікації моделей бізнесу є спосіб диференціації їх за споживачем. Такий підхід дозволяє описати модель з точки зору того, хто саме є користувачем цінності, яку доставляє бізнес. Три види бізнес-моделей, що відрізняються типом споживачів, показано на рис. 1.3, де описано також абстрактні приклади використання даних різновидів моделей.

B2C Business to Consumer	B2B Business to Business	B2G Business to Government
•Цінність доставляється безпосередньо до фіз. осіб, як до кінцевого споживача •Маркети, стоматологі, перукарні, освітні бізнеси	•Обидві сторони є юридичними особами, тобто цінність передеться від 1 до 2 бізнесу •Логістичні компанії, маркетинг агенції, Навчальні платформи	•Бізнес надає свої послуги, товари державним органам •ІТ-компанія, охоронні компанії, будівельні компанії, приватні військові/безпекові компанії

Рисунок 1.3 – Різновиди бізнес-моделей за типом споживача

Джерело: складено автором на основі [6]

Організація може використовувати єдину визначену модель, наприклад поширювати свої товари або послуги лише фізичним особам, однак ці моделі також поєднуються між собою. У якості прикладу доречно навести приватну школу

іноземних мов, що навчає як фізичних осіб, так і працює з компаніями, де надає свої послуги персоналу за угодою сторін.

Бізнес-моделі також класифікують за вибором способу поширення цінності (товару або послуги). Для прикладу – виробництво, дропшипінг, франшизи тощо. Таким чином, існує широковживаний наразі розподіл саме за підходами до реалізації. Класифікацію моделей за способом реалізації наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Бізнес-моделі за способом реалізації

Вид бізнес-моделі	Сутність
Виробник	Передбачає безпосередньо створення продукції з сировини та подальшу реалізацію до фізичних або юридичних осіб на ринку
Дистриб'ютор	В такому випадку бізнес реалізує товари, які було закуплено у виробника
Роздрібний продавець	Переважно характеризується перепродажем товарів, що були придбані у гуртового постачальника або виробника
E-commerce	Бізнес з продажу товарів через мережу інтернет (сайти, платформи)
Дропшипінг	Сучасна модель E-commerce, що здійснюється шляхом посередництва між кінцевим споживачем та виробником, де товари закуповуються бізнесом не наперед, а вже після отримання коштів
Bricks-and-clicks	Бізнес, що поєднує діяльність як офлайн, так і онлайн, здійснюючи продажі одночасно через фізичні та інтернет магазини
Франшиза	Модель, що передбачає право підприємця здійснювати свою діяльність під брендом певної компанії та з виплатою відсотку від прибутку
Підписка	Передбачає надання бізнесом певної послуги, що здійснюється на основі тривалої співпраці з кінцевим споживачем та регулярних фіксованих виплат
Агрегатор	Така бізнес-модель діє за рахунок поєднання кількох виконавців під одним брендом та забезпечення користувачів доступом до користування послугами/ продуктами у більш зручний спосіб

Джерело: систематизовано автором за [6]

Частина з наведених бізнес моделей є більш традиційними, наприклад «Виробник» або «Роздрібний продавець». Це зумовлено їх тісним зв'язком з фізичним виробництвом та логістикою, що існували задовго до появи електронної

комерції. В той же час, описані моделі «E-commerce», «Bricks-and-clicks» є прикладом переходу бізнесу до залучення цифрових каналів взаємодії зі споживачем. Такі бізнес-моделі базуються на повністю цифрових або змішаних форматах взаємодії, однак можуть бути не цілком новими та виступати прикладом трансформованої класичної моделі, поєднувати в собі ознаки різних підходів. Для прикладу – перехід класичної роздрібно́ї торгівлі до E-commerce або змішаного Bricks-and-clicks, де залишається сутність передачі цінності від виробника до споживача, однак через задіяння нових каналів поширення.

Під впливом цифровізації бізнес-модель здатна еволюціонувати завдяки змінам у каналах поширення, форматі комунікації, рівні автоматизації, імплементації ІТ-технологій. Такі зміни стосуються процесів на внутрішньому рівні організації (забезпечення, витрати, дохід), а також зовнішньому, зокрема у взаємодії з ринком, партнерами та споживачами, що дає підставу для висновку про те, що цифровізація загалом трансформує логіку ведення бізнесу через проникнення у кожен зі складових його системи. [8]

Нові технології також радикально вплинули на рівень розвитку маркетингу, що є наслідком розширення доступних інструментів для аналізу потреб споживачів та персоналізації створюваної цінності відповідно до результатів цього аналізу. Як наслідок – трансформується класичне уявлення про цінності. Поширення також набула багатоканальна стратегія взаємодії з кінцевим споживачем. Це, в свою чергу, розширило можливості збуту, дозволило спростити та автоматизувати частину комунікацій, фінансових операцій, частково зменшило на оплату живої праці.

Таким чином, цифровізація власною мірою впливає на кожен складову бізнес-моделі. Зокрема на основні види діяльності, через широке застосування ERP та CRM-систем, що використовуються для ведення фінансового обліку, маркетингу, управління збутовою діяльністю, виконують функції контролю, кіберзахисту. Вплив на ціннісну пропозицію відбувається через нові можливості для створення персоніфікованих товарів та послуг завдяки новим інструментам

аналізу споживача, покращується клієнтський досвід, спрощується формування лояльної бази клієнтів з тривалою співпрацею. Структура витрат також зазнає змін через зміщення пріоритету на інвестиції в технологічний розвиток, автоматизацію. Цифровізація дозволила збирати інформацію про споживачів та використовувати для таргету, що ефективно збільшує продажі, отже впливає на фінансові результати.

Отже, процес стрімкого технологічного розвитку докорінно вплинув на сучасні підходи до ведення бізнесу як у традиційних галузях економіки, так і в більш сучасних, що сформувались вже під час існування цифрових можливостей в широкому застосуванні. Наслідки цього впливу показано на рис. 1.4



Рисунок 1.4 – Вплив цифровізації на складові бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [8]

Цифровізація є динамічним та, наразі, стрімким процесом, що визначається безперервним розвитком, змінами та інноваціями, які створюють умови, в яких підприємцю необхідно слідувати за тенденціями та втілювати їх задля збереження конкурентоздатності [9]. На думку автора, надалі, з розвитком технологій, життєздатність бізнес-моделі буде визначати переважно здатність оперативно реагувати на нові цифрові тенденції ринку.

Поява цифрових бізнес-моделей, окрім їх безпосередньої відмінності від класичних, зумовлює потребу у використанні відмінних способів аналізу та оцінки ефективності організацій. Зміни спричинили появу нових методів оцінювання, що можуть бути використані в якості доповнення до усталених, або ж цілком самостійно, залежно від потреб бізнесу. Таким чином, серед різноманіття сучасних підходів, виникає потреба правильно обрати інструмент оцінювання, що пасуватиме до конкретної організації та результати аналізу будуть мати практичну користь для подальшої оптимізації і розвитку.

1.3 Методи оцінювання ефективності управління цифровою бізнес-моделлю організації

Передусім, варто визначити ключові відмінності між класичною та цифровою бізнес моделями. Класичні бізнес-моделі базуються на описі загальної логіки продукування, передачі ціннісної пропозиції та отримання фінансового результату від цієї діяльності. Відмінність цифрової бізнес моделі полягає у використанні цифрових інструментів, що застосовуються в кожному зі структурних частин моделі, від базових інструментів управління до ресурсів та доходів організації [8].

В класичному форматі, бізнес-модель може функціонувати переважно навколо продукту/ послуги, ресурсного забезпечення і каналів збуту (для прикладу – базова виробнича модель) тоді як у випадку цифрової бізнес-моделі більше уваги зосереджується на цифровій взаємодії, зборі та аналізі даних про поведінку споживача, автоматизації процесів, імплементації інноваційних інструментів та швидкості адаптацій до змін динамічному ринку.

Цифрова бізнес-модель відрізняється від класичної каналами взаємодії, роботою з клієнтами, різновидами ресурсів, процесами та специфікою їх виконання, джерелами доходів та управлінням показниками ефективності. Порівняння бізнес-моделей за визначеними критеріями наведено у табл. 1.3.

Цифровізація посприяла зростанню ефективності бізнесів, разом з тим, розширила кількість процесів та взаємодій, що мають підлягати менеджменту.

Таблиця 1.3 – Відмінності класичної та цифрової бізнес-моделі

Критерій	Класична бізнес-модель	Цифрова бізнес-модель
<i>Канали взаємодії</i>	Переважають фізичні, одноканальні взаємодії	Багатоканальна взаємодія, сайти, соцмережі, месенджери, CRM
<i>Робота з клієнтом</i>	Переважає ручна робота з нижчим рівнем автоматизації, персоналізації та аналітики	Широка персоналізація, автоматизація, якісніша аналітика
<i>Ресурси</i>	Матеріальні активи, персонал, інформація	Бази даних, цифрові платформи, CRM/ERP системи, контент, компетенції
<i>Процеси</i>	Часто ручні або частково автоматизовані	Автоматизовані та якісно вимірювані
<i>Джерела доходів</i>	Продаж товару/послуги, офлайн канали, змішані канали	Акцент на онлайн-продажі, підписки, виключно цифрові продукти
<i>Управління</i>	Орієнтація на фінансові та базові операційні показники	Мікс фінансових та нефінансових показників, таких як задоволеність клієнтів, інноваційність, соц. відповідальність

Джерело: систематизовано автором за [11]

Управління сучасною цифровою моделлю, як і класичною, базується на безперервному процесі оцінювання того, якого мірою організація досягає визначених цілей, що можуть бути визначені у досягненні фінансових результатів та їх максимізації, розширенні ринку збуту, сталості розвитку, оптимізації ресурсів, побудові довготривалих клієнтських відносин [10]. Ціль може бути комплексною, з одним або більше пріоритетом. Такі цілі є вимірюваними у фінансовому або натуральному виразі.

Отже, управління бізнес-моделлю можна визначити, як комплексний та безперервний процес збору інформації, аналізу та корегування окремих аспектів діяльності, з метою досягнення визначених цілей організації.

На відміну від класичних, цифрові бізнес-моделі вимагають ширшого системного підходу до аналізу, який має враховувати як базові фінансові показники, показники продуктивності, так і, для прикладу показники KPI,

конверсії, результати від автоматизації, досвід споживачів, ефективність маркетингу, продажі [11]. Такий підхід дозволяє оцінювати результати діяльності ефективно та комплексно, співставляти отримані дані від аналізу з довгостроковими, стратегічними цілями, виявляти та реагувати на точкові проблеми оперативніше, що має високу цінність в динамічному середовищі.

Методи оцінювання ефективності управління бізнес-моделлю мають бути актуальними та обрані відповідно до мети оцінювання, специфіки метрик конкретної галузі, стадії життєвого циклу організації, розміру, наявних ресурсів, динаміки самого бізнесу та ринку, навколишнього середовища. Універсального методу оцінки не існує, та найбільш ефективним можна вважати комплекс показників, що обрані індивідуально, зважаючи на перераховані фактори [12].

Важливу роль також відіграє частота оцінювання, що в класичному форматі проводиться один раз на календарний рік, для більш динамічних ринків – щоквартально. Для менших бізнесів оцінювання може бути проведено щомісячно та значною мірою залежить від обраних методів, їх призначення. Зокрема це актуально для сфер, де спостерігається сезонність попиту, різкі зміни поведінки споживачів, залежність від валютних коливань, стрімке зростання.

В ході дослідження було зібрано та систематизовано найбільш відомі сучасні методи оцінювання ефективності бізнес-моделі, що показано у табл. 1.4. Розглянуто методи, що базуються на візуальній діагностиці за допомогою канви Остервальдера-Піньє, класичний SWOT-аналіз, фінансовий аналіз та фінансове моделювання, нефінансовий та інтегрований аналіз.

Представлені методи не є взаємозамінними та використовуються для оцінки різних рівнів бізнес-моделі, можуть бути поєднані між собою, використані для різних сфер діяльності. Аналіз наукових джерел, присвячених тематиці оцінювання ефективності бізнес-моделей показав, що методики їх оцінювання різняться залежно від школи або організації, яка її пропонує. Повна систематизація існуючих методів оцінювання розміщена у Додатку А.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки ефективності бізнес-моделі

Метод аналізу	Зміст методу	Що саме оцінює	Цінність для управління бізнес-моделлю
Business Model Canvas	Метод візуальної діагностики через 9 блоків канви Остервальдера-Піньє	На скільки якісно узгоджені елементи бізнес-моделі, які елементи суперечать	Дає бачення бізнес-моделі, як цілісної системи, дозволяє виявити слабші блоки
SWOT-аналіз бізнес-моделі	Оцінювання сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Можна проводити до конкретних блоків канви	Преваги та недоліки моделі, ринкові можливості, конкурентні, технологічні, фінансові загрози	Дає розуміння, які елементи бізнес-моделі сприяють розвитку, а які створюють ризики
Фінансовий аналіз	Традиційний підхід, що враховує прибуток, рентабельність, оборотність активів, доходи, витрати	Фінансовий результат, стійкість, використання ресурсів, співвідношення доходів і витрат	Дозволяє оцінити економічну стійкість моделі та зрозуміти, чи дає вона достатній фінансовий результат
Нефінансовий аналіз	Оцінювання через показники, які не стосуються безпосередньо до прибутку	Лояльність клієнтів, якість взаємодії, нематеріальні чинники конкурентоспроможності	Показує фактори, які можуть впливати на прибутки у довгостроковій перспективі
KPI-аналіз	Аналіз ключових показників ефективності, фінансові, клієнтські, маркетингові, операційні показники	CAC, LTV, LTV/CAC, конверсію, retention rate, NPS, середній чек, валову маржу, sales cycle, рівень автоматизації	Робить оцінку бізнес-моделі вимірюваною, дозволяє бачити динаміку, порівнювати результати, приймати якісні рішення
Аналіз клієнтського шляху	Оцінювання етапів взаємодії клієнта з організацією	Точки дотику з клієнтом, етапи втрати клієнтів, якість комунікації, швидкість відповіді, доступність пропозиції, бар'єри	Допомагає в баченні, що саме потрібно покращити в комунікації, сервісі чи продажах
Аналіз цифрових каналів	Оцінювання ефективності каналів залучення та комунікації	Кількість лідів, конверсію з каналу, вартість залучення, охоплення, залученість, якість заявок, ефект від контенту	Показує, які канали створюють цінність, а які не мають результату.
Lean Startup / MVP	Метод перевірки гіпотез щодо змін у бізнес-моделі через мінімально життєздатний продукт	Гіпотези щодо нового продукту, каналу, ціни, формату послуги, способу комунікації або сегмента клієнтів	Дозволяє тестувати зміни з мінімальними витратами та ризиками,

Джерело: систематизовано автором за [10, 11, 12]

Наведені у табл. 1.4 та у Додатку А методи мають різну цінність для ефективності управління бізнес-моделлю, зокрема здійснювати оцінку економічних показників, вимірювати результати у динаміці, виявляти недоліки в системі комунікацій тощо. Системний підхід до оцінки окремих елементів цифрової бізнес-моделі, завдяки поєднанню різних методів, здатен допомогти якісно співставити

отримані результати з цілями, приймати доцільні управлінські рішення за для комплексної оптимізації моделі [11]. Обрані методи мають відповідати умовам конкретної організації, бути передусім релевантними.

Також варто окремо зазначити про поточні умови господарювання в межах національного ринкового середовища, що визначається низьким рівнем стабільності. Такий вагомий фактор впливає на зниження конкурентоздатності організацій, що не здатні швидко реагувати на форсмажори, оцінювати ризики та адаптуватись до змін. Це, в свою чергу, актуалізує потребу якісного планування, формування економічної стійкості, що можливо в результаті дієвої оцінки ключових та вірно підібраних метрик.

Для сучасних бізнесів, зокрема тих, що будуть свою діяльність на базі використання цифрових технологій, актуально застосовувати комбінований аналіз. Орієнтовний алгоритм комбінованого оцінювання ефективності бізнес-моделі показано на рис. 1.5.

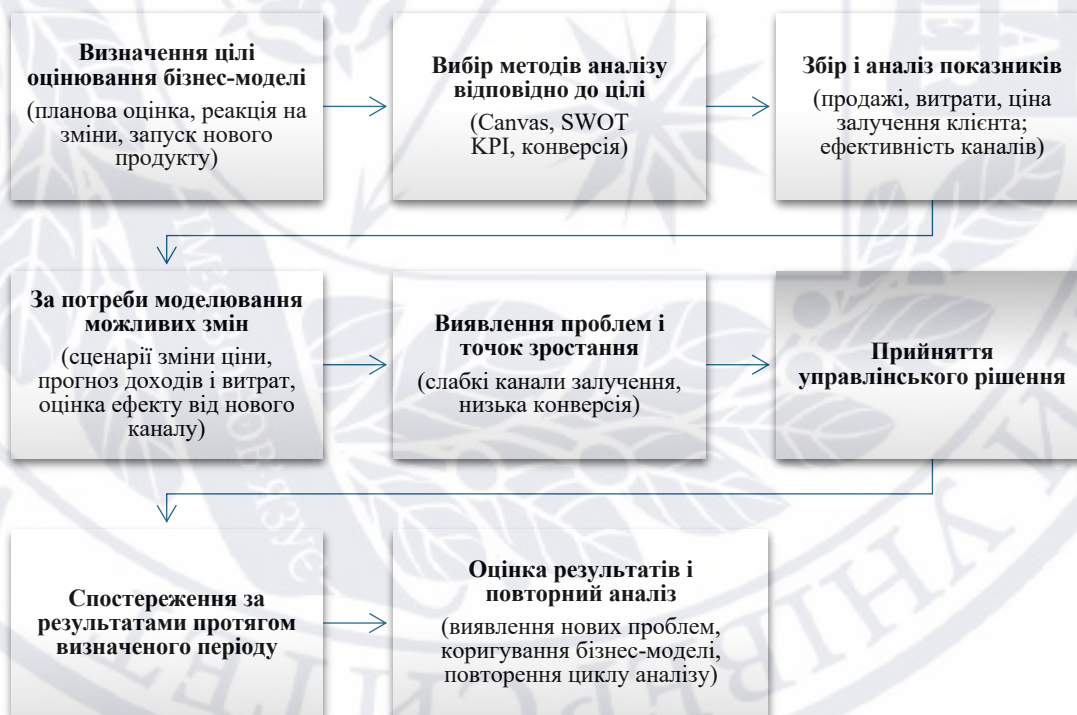


Рисунок 1.5 – Алгоритм аналізу ефективності цифрової бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [12]

Запропонований алгоритм є універсальним, містить індивідуальне врахування мети оцінювання, вибір відповідних методів, виявлення недоліків на підставі отриманих результатів і подальшого повторення циклу, що націлений поступово максимізувати ефективність через повсякчасне виявлення та вирішення проблемних аспектів.

Отже визначено, що бізнес-модель відображає логіку створення, передачі та монетизації цінності організацією, охоплює ціннісну пропозицію, канали, взаємовідносини з клієнтами, процеси, структуру доходів та витрат. Значення бізнес-моделі для сучасної організації полягає у здатності виступати адаптивним управлінським каркасом, що об'єднує ці елементи в цілісну систему, дозволяє узгоджувати процеси, ефективніше приймати управлінські рішення, виявляти слабкі місця, покращувати окремі аспекти, підвищувати конкурентні спроможності та масштабувати діяльність.

Встановлено, що бізнес-модель не є сталою для всіх організацій, адже її структура залежить від галузі, типу продукту чи послуги, рівня імплементації цифрових технологій та взаємодії зі споживачами. Під впливом цифровізації традиційні підходи до ведення бізнесу зазнають трансформацій, що виявляються у змінах каналів комунікації, логіки створення і передачі цінності, оптимізації використання ресурсів та отримання економічної вигоди. Це зумовлює потребу у використанні актуальних методів оцінювання ефективності управління цифровою бізнес-моделлю, що мають бути релевантними для конкретної організації, мати практичну користь для розвитку та досягнення поставлених цілей.

Отримані в результаті дослідження теоретичні положення та узагальнення будуть використані для подальшого аналізу діяльності окремого суб'єкта господарювання, зокрема для дослідження його діючої цифрової бізнес-моделі, клієнтського шляху, каналів взаємодії, використання цифрових інструментів та ефективності управління основними процесами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФОП КОСТЮК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

2.1 Характеристика діяльності ФОП Костюк Юлія Олександрівна на ринку освітніх послуг

Ідея бізнесу, що пов'язаний з навчанням іноземних мов, не є новою та з'явилась на українському ринку ще у ранні пострадянські часи. Попит на вивчення іноземних мов, зокрема англійської мови, залишається стабільно високим, формується різними сегментами споживачів, що належать до відмінних соціально-демографічних, професійних груп. Розвиток пропозиції у форматі цифрового онлайн продукту почав активно з'являтися у зв'язку з викликами, які спричинила пандемія та початок нового етапу війни згодом. Що, в свою чергу, дало загальний поштовх до розвитку електронної комерції та онлайн освіти.

На основі відкритих джерел інформації можна припустити – на момент травня 2026 року існує понад 90 відомих онлайн шкіл та близько 5-7тис. (орієнтовно 18% ФОП, які діють за КВЕД 85.59 «інші види освіти») фізичних осіб підприємців, що надають освітні послуги з навчання іноземних мов. [13]

Ринок освітніх послуг в Україні є висококонкурентним та насиченим, для підприємців це зумовлює потребу активно слідувати за тенденціями, цифровими інноваціями та трендами. [14] Також підсилює необхідність найму кваліфікованих працівників (викладачів, менеджерів, методистів), забезпечувати фінансову стійкість в умовах нестабільного економічного середовища та зростання податкового навантаження, оперативно адаптувати формат роботи до викликів, пов'язаних з війною. З метою узагальнення, на рис. 2.1 показано ключові характеристики цифрової бізнес-моделі онлайн-школи іноземних мов, що здатні забезпечити її життєздатність та конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку.

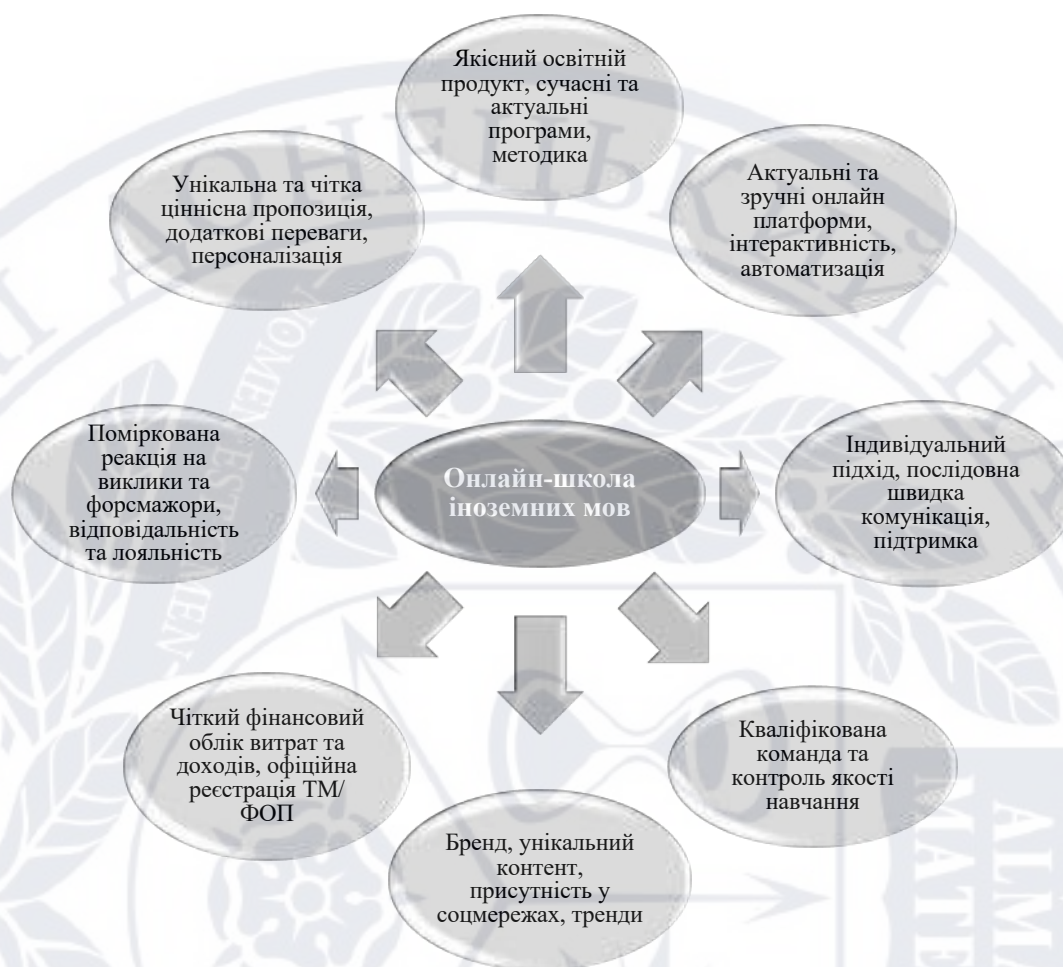


Рисунок 2.1 – Характеристики життєздатної бізнес-моделі онлайн-школи

Джерело: складено автором

Після визначення ключових особливостей конкурентного середовища на ринку онлайн-освіти та узагальнення факторів забезпечення життєздатності бізнес-моделі безпосередньо школи іноземних мов, варто розпочати характеристику діяльності окремого суб'єкта господарювання.

Фізична особа-підприємець Костюк Юлія Олександрівна (ТМ «Self School») розпочала свою підприємницьку діяльність у 2023 році [15]. На момент офіційного заснування бізнесу, Юлія самостійно надавала освітні послуги та розвивала власний бренд, що згодом принесло стрімкі результати та дозволило сконцентрувати навколо кваліфіковану, професійну команду викладачів та менеджерів [16].

Офіційні види діяльності ФОП Костюк Юлія Олександрівна: основний – 85.59 Інші види освіти. Інші види діяльності – 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет, 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами, 63.99 Надання інших інформаційних послуг. [15]

Мета діяльності «Self School» – надати якісні освітні послуги, допомогти клієнтам отримати бажані досягнення у вивченні англійської мови, забезпечити інтерактивне та комфортне середовище для розвитку практичних навичок та особистості. Основою стратегії є клієнтоорієнтованість, індивідуальний підхід, гнучкість у вирішенні організаційних питань.

Основні види послуг: індивідуальні заняття, парні заняття, групові заняття, розмовні клуби, корпоративне навчання, тестові уроки, методичні консультації. Ціннісна пропозиція є диференційованою завдяки великій кількості додаткових переваг для учнів школи, комплексною та адаптивною.

Стадія розвитку бізнесу – зростання. На момент травня 2026 року у школі навчається понад 250 постійних учнів, щомісячно приєднується щонайменше 30 нових учнів. Команда викладачів налічує понад 40 кваліфікованих спеціалістів, кожен з яких має відповідну освіту та деякі володіють міжнародними сертифікатами про підтверджений рівень володіння мовою. Бізнес використовує широкий спектр цифрових інструментів (KeyCRM, Voopty, Miro, Notion, Zoom, Google Sheets, Quizlet, Instagram, TikTok, YouTube, Threads, Canva, WayForPay), постійно прагне до вдосконалення та легко імплементує нові.

Сегмент споживачів є дуже широким. Переважно у школі навчаються жінки від 17 до 60 років, однак протягом 2026 року приєдналась досить значна кількість чоловіків віком понад 30 років, що переважно зумовлено залученням додаткового каналу взаємодії. Онлайн-школа здатна забезпечити навчання для різних вікових груп, бюджетів, працювати зі специфічними запитами. Основні види запитів: загальне покращення навичок спілкування, бізнес-англійська, підготовка до

міжнародного іспиту, підготовка для вступу в університет, англійська для подорожей та життя за кордоном. Також варто зазначити, що близько 20% учнів проживають за межами України (Англія, Німеччина, Нідерланди, Канада, Польща).

Система менеджменту побудована за лінійно-адаптивним принципом. Організаційну структуру «Self School» зображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура «Self School»

Джерело: складено автором

ФОП Костюк Ю.О. виконує роль посередника між викладачами та учнями. Викладачі співпрацюють зі школою на підставі договору та актів виконаних робіт, тобто кожен із них окремо зареєстрований, як фізична особа-підприємець. Таким чином, «Self School» виступає своєрідним хабом, що забезпечує викладачів потоком учнів, матеріалами та платними платформами на партнерських засадах.

Основними конкурентами ФОП Костюк Юлії Олександрівни є інші приватні онлайн-школи, що мають подібні бізнес-моделі, охоплення в соцмережах та вартість послуг. Зокрема це «futurium.english», «speakeasy__english», «futuristchool». Кожен з конкурентів має власну ціннісну пропозицію та

комунікаційну політику. У сфері освітніх послуг вагоме значення має проактивна, структурована комунікація від першого дотику, саме це переважно впливає на рішення клієнта та формує одну з найголовніших конкурентних переваг. В ході дослідження було з'ясовано, що кваліфіковані менеджери «Self School» забезпечують таку конкурентну перевагу на високому рівні, порівняно з ринковими аналогами.

Динаміка доходів школи відображає активне зростання, лише протягом 2025 року дохід підвищився на понад 530 тис. грн порівняно з груднем 2024 року. Протягом того ж року кількість проведених занять сягнула 11 тис. з середнім чеком 500 грн. за 1 годину. Чисельність викладачів зросла з 12 до 43, що незначною мірою негативно вплинуло на показник продуктивності праці.

Отже, школа англійської мови «Self School», ФОП Костюк Юлія Олександрівна, є зразковим прикладом малого освітнього бізнесу на сучасному ринку, що демонструє високий рівень конкурентної здатності, позитивну фінансову динаміку, сталі прагнення до покращення внутрішніх організаційних процесів та прагнення розширювати свою діяльність. Досягнення таких цілей можливе завдяки якісному розгляду та аналізу складових бізнес-моделі в поточному стані.

2.2 Аналіз діючої цифрової бізнес-моделі та клієнтського шляху в організації

Аналіз діючої цифрової бізнес-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна необхідно розпочати безпосередньо зі структурованого опису складових даної моделі. Для цього доречно використати канву Остервальдера-Піньє (Рисунок 1.2) та охарактеризувати організацію «Self School» за 9 ключовими блоками.

Ціннісна пропозиція: ціннісна пропозиція є цілісною, комплексною, спрямованою не лише на фактичні навчальні успіхи, а також на загальний позитивний досвід та тривалу співпрацю. Складові ціннісної пропозиції «Self School» показано на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Ціннісна пропозиція «Self School»

Джерело: складено автором

Цінність освітньої послуги полягає у використанні актуальних та навчальних програм, що адаптивні до мети кожного клієнта, широкому використанні інтерактивних інструментів, які водночас зрозумілими. Кваліфіковані викладачі зі значним досвідом, цінність зворотного зв'язку, додаткове середовище для практики та спілкування, технічна підтримка, варіативність способів контакту та оплат, знижки, подарунки, сертифікати про пройдений рівень.

Клієнтські сегменти: як раніше було зазначено, сегмент споживачів даного бізнесу є доволі широким. Спочатку ідея полягала в залученні переважно жінок, стиль і характер комунікації, контент та таргет був спрямований саме на жіночу аудиторію різних вікових груп. Фактично – споживачами є індивідуальні клієнти різної статі, яких об'єднує потреба покращити володіння англійською мовою в різних цілях (життя за кордоном, робота, вступ до). Особливість в даному випадку

полягає у здатності освітнього продукту, який пропонує бізнес, адаптуватись та забезпечити роботу з різними віковими групами, рівнями володіння мовою, різними навчальними цілями та бюджетами. Таким чином, школа відкрита для всіх охочих вивчати англійську мову, якщо їм пасує методика та цінова політика.

Канали взаємодії: взаємодія відбувається у цифровому середовищі. Умовно різняться канали залучення, канали комунікації, канали з метою підтримки лояльності. Діяльністю в соціальних мережах Instagram, TikTok, YouTube, Telegram, Threads школа формує пізнаваність, підтримує постійний контакт через контент, здійснює продажі. Додатковим каналом залучення є інші учні, що рекомендують школу (близько 15% від загальної кількості діючих студентів).

Для розповсюдження послуг та організації внутрішньої взаємодії, бізнес користується Instagram та Telegram. «Self School» уникає телефонії та холодних продажів. Для підтримки лояльності використовують контент, що має практичну користь. Бренд має стратегію мультиканальної активної присутності та рівномірно інвестує в розвиток кожного каналу. Перелік, функції та відсоток залучення нових клієнтів від основних каналів зазначено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні канали залучення «Self School»

Канал	Тип залучення	Основна роль каналу	% залучення
Instagram	Рекламне та частково органічне залучення	Головний канал отримання заявок та продажів	50%
TikTok	Органічне залучення	Підвищення впізнаваності, охоплення додаткової аудиторії	25%
Telegram	Формування лояльності	Поширення корисного контенту, прогріву аудиторії	1%
Threads	Формування лояльності	Додатковий канал присутності бренду	1%
YouTube	Органічне залучення	Охоплення додаткової аудиторії	7%
Сайт	Інформаційний канал	Зберігає інформацію про школу, формати навчання, можливість залишити заявку	1%
Задоволені клієнти	Прямий продаж	Збільшення кількості постійних учнів	15%

Джерело: складено автором

Враховуючи, що бізнес-модель є цифровою та будь-які взаємодії відбуваються саме у форматі онлайн, канали, що забезпечують цю взаємодію, мають диверсифікований і загалом розгалужений характер.

Взаємовідносини з клієнтами: взаємовідносини будуються за проактивною, персоналізованою стратегією комунікації. Потенційний клієнт повсякчас отримує якісну консультацію щодо всіх деталей про продукт, персональний підбір спеціаліста, аналіз запиту ще на етапі першого контакту в чат-діалозі, буде проінформований стосовно подальших кроків. Вагоме значення має підтримка контакту, нагадування та супровід клієнта протягом всього його шляху. Для поточних студентів школи призначено окремо посаду менеджера, що виконує функцію своєчасної підтримки, швидкого реагування на виникаючі труднощі, форсмажори. Регулярно відбувається моніторинг задоволеності клієнтів, збираються побажання та зауваження, відстежується прогрес кожного студента. Зокрема відносини з клієнтами є пріоритетним аспектом управлінської діяльності онлайн-школи, адже високий рівень комунікації сприяє лояльності та забезпечує повторні продажі. Школа регулярно працює над вдосконаленням клієнтського досвіду, впроваджує нові підходи, локально покращує процеси підтримки.

Види діяльності: діяльність «Self School» зосереджена навколо організації проведення занять онлайн. Також консультації потенційних клієнтів, продаж послуг через соціальні мережі, підтримка діючих студентів, моніторинг якості, розвиток бренду та просування в соціальних мережах. На внутрішньому рівні систематично відбуваються методичні зустрічі з викладачами, навчальні зустрічі з підвищення кваліфікації, розмовні клуби для викладачів, корпоративні онлайн-заходи. Вагоме значення, як вид діяльності, має управління клієнтським шляхом.

Більшість процесів координується з CRM-системами, інструментами аналітики, використанням месенджерів та інших цифрових інструментів.

Ключові ресурси: до ресурсів можна віднести, в першу чергу, команду викладачів та менеджерів, також цифрову онлайн-інфраструктуру, бренд школи,

базу клієнтів, базу навчальних матеріалів. До цифрових ресурсів входять KeyCRM, Voopy, Miro, Notion, Zoom, Google Sheets, Quizlet, Telegram, Telegram-боти, соціальні мережі, платіжні сервіси та інші інструменти.

Ключові партнери: ФОП Костюк Юлія Олександрівна, завдяки особливому підходу до співпраць, здатна забезпечити постійне масштабування діяльності через залучення спеціалістів на партнерських засадах, виступаючи своєрідним хабом між клієнтами та викладачами. Залучаються аутсорс спеціалісти, зокрема бухгалтер, юрист, дизайнер, що фактично не є частиною команди, однак виконують важливі функції з метою підтримки окремих бізнес-процесів.

Джерела доходів: дохід школи формуються за рахунок продажу освітніх послуг різних форматів (індивідуальних занять, парних занять, групових занять, розмовних клубів, пробних уроків та методичних консультацій). Базова частка доходу формується за рахунок регулярних занять і повторних продажів абонементів постійним студентам. Додатково кошти надходять від оплати за розмовні клуби та методичні консультації.

Структура витрат: витрати «Self School» включають переважно оплату праці викладачів, менеджерів, витрати на рекламу, оплату підписок на CRM та інші додатки, податки, послуги бухгалтера, юридичні послуги, дизайн та створення контенту. Динаміка фінансового обороту та витрат протягом 2025 року зазначена у табл. 2.2. та показана на рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Динаміка обороту та витрат «Self School» у 2025 році

Показник	Січень	Грудень	Зміна
Оборот, грн	230 620	765 320	534 700
Витрати на оплату праці, грн	118 140	467 015	348 875
Інші операційні витрати, грн	53 351	298 093	244 742
Разом операційні витрати, грн	171 491	765 108	593 617

Джерело: складено автором на основі даних Додатку Б

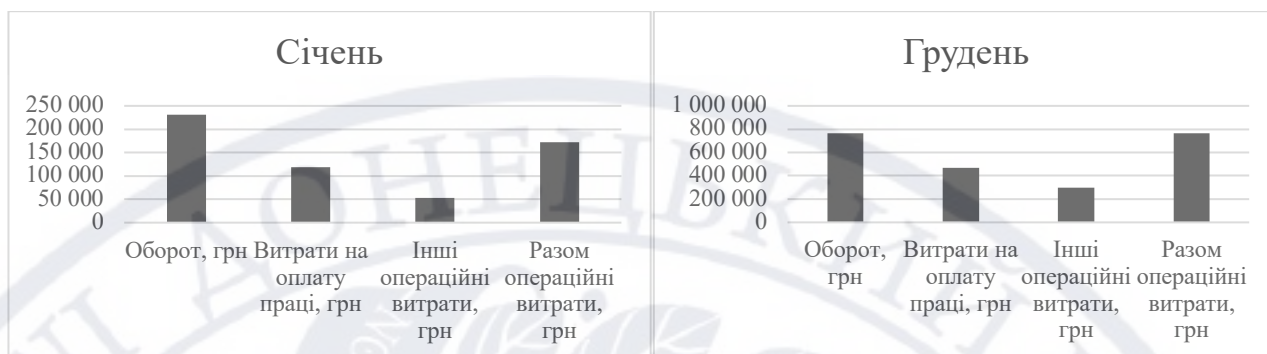


Рисунок 2.4 – Динаміка обороту та витрат «Self School» у 2025 році

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Таким чином, витрати на оплату праці зростають пропорційно до розширення викладацького складу школи.

Для проведення оцінки діючої цифрової бізнес-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна, доцільно застосувати базовий інструмент SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу розміщено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз бізнес-моделі «Self School»

S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
➤ Широке коло клієнтів за віковою групою, цілями та бюджетами, якісна та комплексна ціннісна пропозиція ➤ Багатоканальна присутність у соцмережах, швидке та послідовне опрацювання запитів ➤ Лояльна база постійних учнів, що формують стабільність доходу ➤ Злагоджена робота команди та високий рівень менеджменту конфліктів ➤ Кваліфіковані викладачі, якісні матеріали, сучасні інтерактивні інструменти	➤ Труднощі з точним сегментуванням та позиціонуванням ➤ Залежність від таргетованих залучень, сезонності та репутації особистого бренду власниці ➤ Недостатньо гнучкі скрипти, часта їх зміна, що впливає на tone of voice ➤ Значне навантаження на менеджерів через виконання кількох ролей та ручне дублювання інформації ➤ Високі витрати на присутність у соцмережах, що не приносять фактичних залучень
O (Можливості)	T (Потенційні загрози)
➤ Автоматизація частини ручних процесів та ефективніше використання CRM ➤ Персоналізація, вдосконалення та розширення бази готових повідомлень ➤ Підвищення кваліфікації для викладачів та менеджерів ➤ Розвиток нових напрямків навчання, відкриття філій з вивчення другої іноземної мови ➤ Розширення команди через найм постійних бухгалтера, фінансового менеджера, HR	➤ Зміни алгоритмів, блокування акаунтів, зростання вартості реклами ➤ Сезонність, відтік клієнтів, цінова конкуренція, падіння купівельної спроможності ➤ Технічні збої, перебої в роботі через відключення електропостачання, вигорання членів команди у стресових умовах ➤ Ризик зниження якості послуг в разі розширення без налагодження системи

Джерело: складено автором

Отже, SWOT-аналіз бізнес-моделі «Self School» показав основні сильні сторони, зокрема використання сучасних цифрових інструментів, конкурентоспроможна ціннісна пропозиція, команда спеціалістів та активна присутність в соцмережах. Водночас спостерігається постійний ризик сезонних коливань попиту, надмірна кількість ручних процесів та брак належної аналітики. Визначені можливості виявляють доцільність подальшого розширення бізнесу шляхом вдосконалення системи взаємодії, часткової автоматизації та налагодження організаційної на рівні операційної діяльності.

Як було зазначено, складова взаємодії з потенційними клієнтами та учнями є пріоритетною для розвитку організації, тож варто детальніше розглянути та проаналізувати етапи клієнтського шляху в межах бізнес-моделі «Self School». На рис. 2.5 схематично показано загальне уявлення про шлях клієнта в процесі взаємодії зі школою.



Рисунок 2.5 – Клієнтський шлях у «Self School»

Джерело: складено автором

Перший дотик з клієнтом відбувається переважно через рекламне оголошення або контент у соціальних мережах (табл. 2.1). Цей етап має важливу

роль, адже створює найперше враження про школу, спрямований викликати цікавість і бажання до подальшого контакту. Частина соціальних мереж мають фактично іміджеве значення, викликають цікавість однак не призводять до дії.

Наступним кроком є дія з боку споживача, це може бути пряме повідомлення у Direct, коментар або заявка через посилання, що надходить у Telegram. На цьому етапі важливо забезпечити швидку відповідь менеджера. Встановлений регламент відповіді на заявку – до 20 хвилин, що є досить швидко, порівняно з конкурентами, та вимагає постійного перебування менеджера на зв'язку. Саме перша дія з боку клієнта відкриває цикл обробки заявки, який логічно поділяється на 3 етапи: вхід, опрацювання та вихід. На рис. 2.6 відображено схему внутрішнього процесу обробки заявки менеджером «Self School».

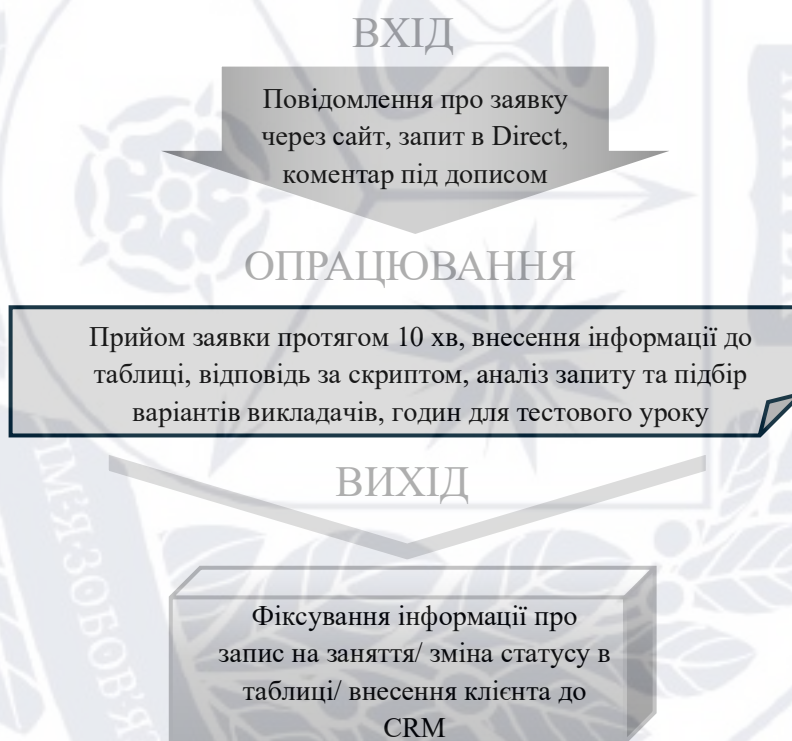


Рисунок 2.6 – Схема опрацювання заявки на навчання в «Self School»

Джерело: складено автором

Після того, як менеджер прийняв заявку, комунікація відбувається переважно з використанням готових скриптів, що адаптовані під різні формати навчання, як

готові відповіді на поширені питання та дотримують дружньо-офіційний стиль. Клієнт отримує перше повідомлення, що містить уточнюючі питання стосовно рівня, запиту, попереднього досвіду, зручного графіку навчання, інтересів, також надалі отримує консультацію і можливість записатись на тестове заняття. Кількість записів на тестове заняття, у співвідношенні до кількості прийнятих заявок та кількості нових учнів протягом одного календарного місяця, обліковуються для подальшого визначення показника конверсії.

З метою аналізу ефективності даного етапу клієнтського шляху, пропонується розглянути показники конверсії протягом періоду з липня 2025 року до березня 2026 року. Динаміку конверсії показано на рис. 2.7.

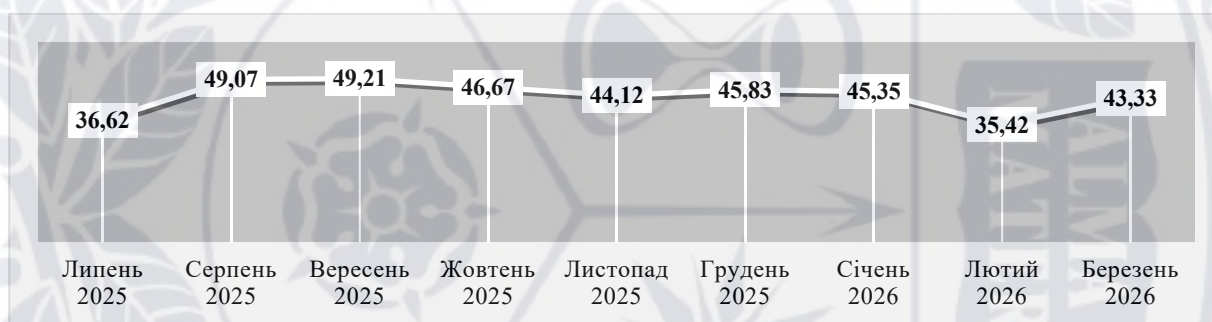


Рисунок 2.7 — Динаміка конверсії пробних занять у постійних учнів

Джерело: систематизовано автором на підставі наданої організацією інформації

Коливання конверсії протягом року були зумовлені переважно змінами в алгоритмах показу реклами, тестуванням нових форматів пробного заняття а також у зв'язку з викликами військового стану (Лютий 2026). Однак показник не сягає вище цільового орієнтиру 50%, що свідчить про втрату половини потенційних клієнтів на одному з етапів взаємодії. Щоб визначити реальний розвиток між бажаним показником конверсії та фактичним, доцільно провести короткий GAP-аналіз динаміки. На рис. 2.8 показано GAP-аналіз конверсії з пробного заняття в оплату.

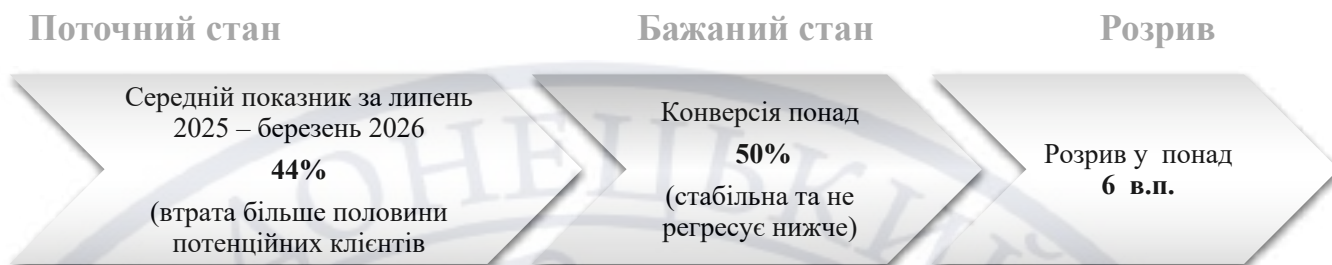


Рисунок 2.8 – GAP-аналіз конверсії з пробного заняття в оплату

Джерело: складено автором

Причинами розриву у 6 відсоткових показників можуть бути відсутність регулярного скринінгу діалогів, часта зміна та недосконалість деяких скриптів, низький рівень їх адаптивності, нерівномірність якості діалогу у певних контекстах. Надалі доцільно розглянути можливі шляхи скорочення розриву, адже саме конверсія є одним з найбільш вагомих показників ефективності клієнтського шляху для онлайн-школи «Self School».

Наступний етап – пробне заняття, де клієнт самостійно має змогу протестувати формат, цифрові інструменти, познайомитись з викладачем, отримати зворотній зв'язок, оцінити підхід та загальну атмосферу. На пробному занятті відбувається практична демонстрація основної цінності школи та, відповідно, це є головним етапом здійснення продажу.

Онлайн-школа тестувала формати безкоштовного та платного пробних занять, що відрізнялись також за тривалістю (Безкоштовне заняття тривало 30 хвилин, платне заняття тривало 1 годину та включало більшу кількість завдань). В ході дослідження було проведено опитування серед 50 респондентів у віковій групі від 18 до 65 років, щодо сприйняття форматів пробного заняття в онлайн-школі англійської мови. Результати показали, що для 38% опитуваних безкоштовне пробне заняття видається більш привабливим, водночас 36% зазначили, що це залежить від ціни та наповнення. Понад 40% вважають кожен формат однаково ефективним а 56% висловили готовність оплатити заняття, тривалістю 60 хвилин. Результати опитування розміщено у Додатку В.

Така статистика частково відповідає реальним показникам конверсії. Після остаточного впровадження платного заняття, що за тривалістю відповідає звичайному заняттю, вдалось залучити більшу кількість учнів, не зважаючи на загальне скорочення кількості запитів.

Після завершення тестового заняття, клієнт приймає рішення про продовження співпраці та покупку абонементу. Зручність оплати забезпечується варіативністю способів. Пропонується оплата за реквізитами, через сервіс WayForPay, PayPal за допомогою QR-коду, можливість оформлення навчання в розстрочку, можливість оплатити частину абонементу для бронювання годин. Такий підхід дозволяє уникнути ризиків втрати клієнта через перешкоди, що пов'язані з міжнародними переказами, адже значна частина учнів перебувають за межами України.

Після оплати абонементу, новий учень отримує необхідні посилання, доступ до особистого кабінету, спільний чат з викладачем, доступ до матеріалів та безкоштовних ресурсів. Відповідальність за комунікацію передається менеджеру, що займається організаційними питаннями діючих учнів та координацією з викладачами. Повторна оплата абонементу є умовним заключним етапом шляху. Забезпечення тривалого навчання є важливою стратегічною метою бізнесу. На момент травня 2025 року кількість учнів школи налічувала 145, у травні 2026 року навчається 293 людини. Таким чином, можна вважати, що «Self School» не лише залучає нових, а й ефективно утримує постійних клієнтів, що сприяє рівномірному зростанню школи.

Отже, аналіз клієнтського шляху «Self School» доводить загальну дієздатність бізнес-моделі. Забезпечується стабільне залучення нових клієнтів та ефективне утримання постійних. Деякі з етапів взаємодії мають потенціал до вдосконалення, зокрема йдеться про канали залучення, базу скриптів, регулярний моніторинг діалогів. В цілях подальшого пошуку та визначення ключових шляхів

вдосконалення бізнес-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна, доцільно провести оцінку використання цифрових інструментів, що задіяні в процесах управління.

2.3 Оцінка використання цифрових інструментів у процесах управління

У своїй діяльності «Self School» застосовує широкий набір цифрових інструментів, що використовуються для управління внутрішніми процесами, в забезпеченні навчання, для обліку, планування, маркетингу та інших бізнес-операцій. Аналіз та оцінка ефективності їх використання дозволить з'ясувати можливі недоліки у загальній системі процесів та виявити аспекти, що потенційно варто змінити або покращити для досягнення вищих показників продуктивності.

Для початку варто окремо розглянути призначення кожного інструмента в контексті потреб та процесів, які він виконує. У табл. 2.4. систематизовано інформацію про цифрові інструменти та їх роль в механізмі роботи школи.

Таблиця 2.4 – Цифрові інструменти та їх роль у управлінні «Self School»

Напрямок управління	Інструменти	Яку роль виконують
Робота із заявками та продажами	KeyCRM, Telegram, Direct	облік лідів, комунікація, продажі, підтримка контакту, робота з базою лідів
Облік учнів і занять	Voopy	облік студентів, їх балансу, викладачів, занять, оплат, графік навчання
Навчальний процес	Zoom, Miro, Notion, Quizlet	проведення уроків, матеріали, домашні завдання, інформаційна роль, відстеження прогресу
Внутрішня комунікація	Telegram, особисті чати, спільні групи, гілки, Notion	зв'язок менеджерів, викладачів, учнів та власниці, координація і узгодження всіх процесів
Маркетинг	Instagram, TikTok, YouTube, Threads, Telegram канали	залучення аудиторії, формування лояльності та впізнаваності бренду школи, продажі
Фінансові операції	WayForPay, PayPal, реквізити, QR-код НБУ	зарахування оплат від нових та постійних учнів
Аналітика, облік та планування	Google Sheets, KeyCRM, Notion	конверсія, облік лідів, оплати, фінанси, інформація про учнів, екс-учнів, зарплатні таблиці, планування

Джерело: складено автором

В роботі із заявками та продажами застосовується CRM система KeyCRM, Telegram та Direct, водночас детальна інформація про клієнта зберігається в окремій таблиці та додається туди вручну. Функціонал KeyCRM є значно ширшим, дозволяє вести діалоги безпосередньо через додаток, автоматизувати фіксування даних про клієнта, продажі, розсилки [17]. У CRM системі «Self School» містяться лише контакти клієнтів у соціальних мережах, що розподілені за папками «новий», «запис на пробне», «очікування оплати», «написати пізніше», «розмовні клуби», «очікування пари». Інші можливості системи не використовуються, що дає підставу розглянути доцільність інвестування в даний інструмент або зміну підходу до взаємодії з ним.

Навчальний процес забезпечують платформи Zoom, Miro, Notion, Quizlet. Вони є інтерактивними, зручними та зрозумілими для користувача, дозволяють простір для персоналізації, мають високу практичну значущість для школи, є основними та допомагають у формуванні безпосередньо освітнього продукту. ФОП Костюк Юлія Олександрівна щомісячно інвестує кошти в оплату повного пакету функцій цих застосунків для команди викладачів.

Для систематизації детальної інформації про клієнтів, співробітників, оплати абонементів на навчання, розклади, поточні баланси, школа співпрацює з ERP/CRM-системою Voorty. [18] Це українська система, розроблена спеціально для навчальних закладів. Вона включає широкі можливості інтеграції інших сервісів, підключення ботів, платіжних систем, автоматичні звіти та аналітику.

На початку 2026 року Voorty додали функції для утримання клієнтів, що може бути розглянуто в якості альтернативи KeyCRM. Система Voorty періодично зазнає технічних перебоїв, виникають труднощі у комунікації з клієнтською підтримкою. Водночас організація є досить залежною від даного сервісу, адже саме там зосереджена повна база інформації і перехід на іншу ERP може бути ризиковим управлінським кроком, що потребує значного резерву часу на адаптацію.

Внутрішні комунікації зосереджені в месенджері Telegram. Такий вибір зумовлений його популярністю серед українських користувачів, що важливо, адже після покупки вся комунікація з клієнтами відбувається саме там. Існує суперечність, пов'язана з походженням даного месенджера, що може бути вагомою підставою для відмови від його використання, однак альтернативи за кількістю активних користувачів наразі відсутні, конкурент Viber містить велику кількість рекламних оголошень та програє по якості та зручності.

Сукупність сервісів, з якими працює ФОП Костюк Юлія Олександрівна для здійснення фінансових операцій, є значною перевагою, що мінімізує ризик втрати великої кількості клієнтів на етапі продажу. Ефективність та підхід до їх використання знаходиться на високому рівні.

Основними інструментами для просування та залучення є Instagram, TikTok, YouTube, Threads, Telegram-канали. У табл. 2.1 у відсотковому співвідношенні наведено розподіл ефективності реального залучення клієнтів через кожен канал. Багатоканальна стратегія взаємодії вимагає значних фінансових інвестицій. «Self School» рівномірно інвестує кошти в розвиток кожного каналу, однак це має непропорційний до витрат результат за показниками охоплень та заявок на навчання. Таким чином, це дає підставу до більш глибокого дослідження та подальшої зміни підходу до використання цифрових каналів залучення.

Головним недоліком системи обліку та планування є значний рівень ручного дублювання інформації в Google Sheets. Існують окремі таблиці для всіх заявок від клієнтів, фіксування початку навчання, облік доходу від покупок абонементів нових учнів протягом місяця, облік доходу від постійних учнів, учнів, що припинили навчання тощо. В ході проходження практичної підготовки на базі ФОП Костюк Юлія Олександрівна, для спрощення координації між таблицями було запропоновано систему кодів «Код ліда», де до кожного окремого клієнта назначається порядковий 4-значний код. Таке рішення значною мірою спростило пошук інформації, однак не вирішило проблему ручного дублювання інформації.

Система з кодами є логічною та притаманна CRM системам, які доцільно розглянути в якості альтернативи великій кількості електронних таблиць.

Отже, оцінка цифрових інструментів показала, що «Self School» має достатньо розвинену цифрову інфраструктуру для залучення клієнтів та забезпечення навчання. Частина інструментів використовується не повною мірою або створюють додаткове часове навантаження через ручне дублювання інформації. Подальше удосконалення цифрової бізнес-моделі варто розглянути з точки зору оптимізації каналів залучення, активізації контролю комунікацій з клієнтами, перегляду доцільності окремих сервісів та підходу до їх використання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

ФОП КОСТЮК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

3.1 Пропозиції з удосконалення існуючої бізнес-моделі

На підставі висновків з проведеного аналізу діючої цифрової бізнес-моделі, клієнтського шляху в організації та оцінки використання цифрових інструментів у процесах управління ФОП Костюк Юлія Олександрівна, пропонується розглянути комплекс напрямів удосконалення підходів та окремих бізнес-процесів.

Було з'ясовано, що бізнес модель «Self School» є дієвою, стрімко розвивається та демонструє позитивний економічний результат. Відсутні критичні слабкі місця та потреба радикально змінювати управлінські підходи, водночас присутні напрями, що здатні викликати труднощі в перспективі та вимагають точкового покращення. Основні проблемні аспекти діючої бізнес-моделі, що були виявлені в ході дослідження, показано на рис. 3.1.

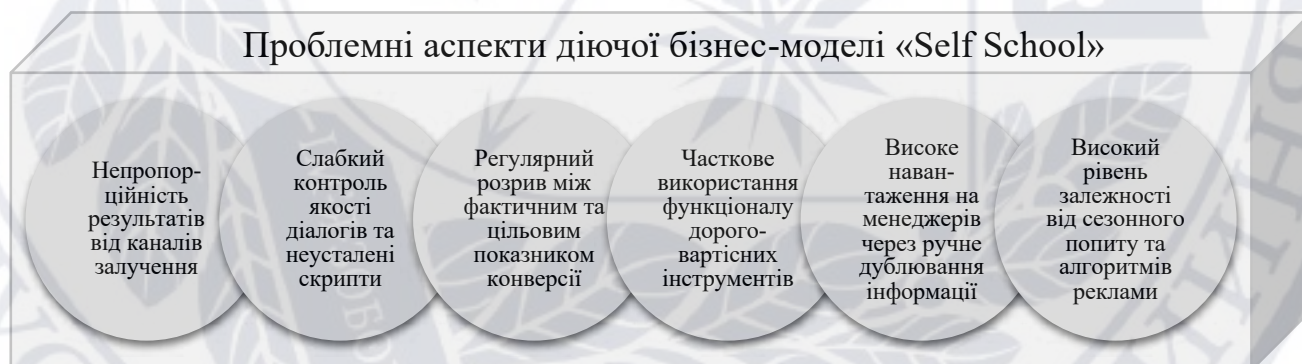


Рисунок 3.1 – Проблемні аспекти діючої бізнес-моделі «Self School»

Джерело: складено автором

Виявлені недоліки моделі стосуються водночас внутрішнього менеджменту та зовнішньої взаємодії, що унеможлиблює їх вирішення застосуванням єдиного управлінського рішення. Саме тому варто розглянути окремі напрями

вдосконалення та пріоритезувати їх за рівнем впливу на фактичні показники ефективності. Напрями вдосконалення бізнес-моделі показано на рис. 3.2



Рисунок 3.2 – Головні напрями вдосконалення бізнес-моделі «Self School»

Джерело: складено автором

Передусім, варто оцінити потенціал впливу розвитку кожного з напрямів на конкретні процеси та показники. Рекламний бюджет на просування в Instagram становить близько 1000-1500 грн на день та до 70тис. грн на місяць для забезпечення стабільної кількості лідів. Однак реклама у Instagram переважно є дієвою, витрати неї окупні та забезпечують масштабування. Додатково сплачуються послуги асистента в розмірі 10тис.грн на місяць, що створює та публікує контент на інших платформах. Фінансова та ресурсна окупність інвестиції в можливе органічне залучення клієнтів через дублювання або створення контенту в TikTok, YouTube, Threads та Телеграм знаходиться на середньому рівні, водночас такі канали мають значний потенціал у випадку професійного підходу спеціаліста. Таким чином, вдосконалення перелічених каналів залучення, через зміну підходу

до взаємодії з ними, здатне залучити більш вагому кількість додаткових клієнтів. Збільшення кількості заявок на 15% може забезпечити орієнтовно 7–8 додаткових учнів протягом місяця, що потенційно сприятиме економічному приросту від їх утримання протягом року на понад 680 тис. грн (середня вартість абонементу 8000 грн, середня кількість нових учнів протягом місця 40-45).

Система комунікації з клієнтами включає безпосередньо діалоги в особистих чатах з використанням готових скриптів, також швидкість та якість відповіді. Такий напрям вдосконалення має вагому роль завдяки прямому впливу на конверсію. Як раніше було зазначено, цільовий показник конверсії з пробного заняття в подальшу оплату – понад 50%, фактичний показник в середньому відхиляється на 5-15%. Враховуючи вартість залучення кожного клієнта та вартість середнього чеку, втрата більшої половини запитів значною мірою спричиняють недоотримання прибутку. За умов стабільного забезпечення конверсії на рівні 50%, щорічний дохід здатен зрости на понад 250 тис. грн. Втрата клієнтів відбувається на різних етапах опрацювання, що є підставою для детальнішого з'ясування можливих причин, моніторингу діалогів, виявлення регулярних місць втрати контакту. Також вдосконалення системи комунікацій здатне позитивно вплинути на загальний досвід взаємодії зі школою, що сприяє формуванню лояльності та продовжує тривалість навчання студентів.

Перегляд інструментів обліку та управління передусім здатен зменшити навантаження на менеджерів, систематизувати інформацію про учнів та потенційних учнів, спростити роботу з базою клієнтів, мінімізувати кількість загублених клієнтів. Перехід на іншу CRM або ERP систему або повна реорганізація взаємодії з наявними – тривалий процес, що вимагає поступового втілення та часового ресурсу. В даному аспекті, реорганізацію слід проводити поступово, розглянути питання дублювання інформації в електронних таблицях, протестувати додаткові наявні функції Voopu або KeyCRM, визначити переваги та недоліки,

слідкувати за появою нових альтернативних інструментів. Зміни в даному напрямку здатні мати ефект у довготривалій перспективі розвитку «Self School».

Напрямок розширення управлінського контролю передбачає перераховані раніше заходи, а також детальніше фінансову аналітику. Для ФОП за спрощеною системою оподаткування не вимагається детальної звітності за неподатковими витратами, водночас детальніший аналіз витрат на залучення, послуги аутсорс працівників, підписки, подарунки для учнів, організацію заходів та інші категорії дозволять сформулювати конкретніше уявлення про вартість утримання організації, що необхідно для прогнозування майбутніх витрат в процесі масштабування.

Для пріоритизації напрямів вдосконалення доцільно оцінити кожен за такими критеріями: очікуваний економічний ефект, оперативність впровадження, рівень витрат, складність реалізації. Результати оцінки показано у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Пріоритизація напрямів вдосконалення бізнес-моделі

Напрямок удосконалення	Критерій оцінювання				Загальний бал (макс. 20)	Пріоритет
	Очікуваний економічний ефект (5 — високий)	Оперативність впровадження (5 — швидко)	Рівень витрат (5 — низькі)	Простота реалізації (0 — складна)		
Оптимізація каналів залучення	5	4	3	4	16	Високий
Покращення системи комунікації з клієнтами	5	5	5	4	19	Найвищий
Перегляд інструментів обліку та управління	3	2	2	2	9	Середній
Розширення управ- лінського контролю	4	3	4	2	13	Середній

Джерело: складено автором

Отже, пріоритизація напрямів вдосконалення показала, що найбільш вагомими для «Self School» є покращення системи комунікації з клієнтами та оптимізація цифрових каналів залучення. Ці напрями мають прямий вплив на залучення клієнтів, конверсію та економічний ефект. Перегляд інструментів обліку й розширення управлінського контролю, що пов'язані радше з внутрішніми

процесами, вимагають більш комплексних та складніших управлінських дій. Наступним кроком розгляду пропозицій з вдосконалення управління бізнес моделлю ФОП Костюк Юлія Олександрівна варто детальніше описати саме оптимізацію каналів залучення та системи взаємодії з клієнтами, як першочергові напрями.

3.2 Оптимізація цифрових каналів залучення та системи взаємодії з клієнтами

Удосконалення цифрової бізнес-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна доцільно розглянути через напрями, що мають найбільш прямий вплив на залучення клієнтів, їх подальшу взаємодію зі школою та фінансовий результат. Було з'ясовано, що для «Self School» такими напрями є оптимізація цифрових каналів та системи взаємодії з клієнтами, що логічно пов'язані між собою через мету: залучення та утримання більшої кількості клієнтів. Дієвий канал залучення здатен створити додатковий попит, водночас це не гарантує результативність продажів, що безпосередньо залежать від якості комунікації. Саме тому зазначені аспекти варто вдосконалювати у комплексі, одночасно збільшити кількість якісних заявок та зменшити втрати клієнтів.

У другому розділі було описано відсоткове співвідношення по залученню клієнтів з кожного активного каналу (рис. 2.1). Кожен з каналів відіграє різну роль, тож пропозиції по вдосконаленню кожного доречно розглядати окремо та індивідуально оцінювати очікуваний результат. Threads та YouTube, що у поточному стані дозволяють залучення до 8% додаткових клієнтів, мають ширший потенціал до органічного охоплення та низький поріг входу. Telegram-канал власниці вимагає помітно більших часових та фінансових витрат, однак не приносить практичної користі через позиціонування. Зміна позиціонування цього каналу, з підтримки довіри та неагресивного прогріву в бік прямих продажів, може призвести до втрати частини слідкувачів, що формують лояльну базу. Отже,

пропонується детальніше розглянути пропозиції змін, що розрізнені за кожним окремим каналом та зібрані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції вдосконалення каналів залучення, очікуваний ефект

Канал залучення	Поточна роль	Пропозиції з вдосконалення	Очікуваний результат
Instagram	Основний канал заявок, продажів, первинної комунікації	➤ Регулярно тестувати нові рекламні креативи ➤ Відстежувати вартість ліда, кількість заявок і конверсію	Збереження стабільного потоку заявок, збільшення органічного у несеzon
TikTok	Канал органічного охоплення та підвищення лояльності	➤ Слідкувати за трендами, ➤ Тестувати формати коротких відео, більш живий контент ➤ Фіксувати, які теми дають перегляди та заявки	Додаткові заявки без вкладень в рекламу та підвищення пізнаваності школи
Telegram	Канал прогріву, підтримки лояльності та формування довіри	➤ Акцент не на продажах (аудиторія підписується переважно за корисним контентом) ➤ Використовувати канал для оголошень, прогріву, зміцнення довіри	Підтримка лояльності аудиторії, довіри та нагадування про цінності школи
Threads	Потенційно канал органічного залучення з низьким порогом входу	➤ Протестувати активну присутність протягом 1–2 місяців ➤ Публікувати короткі думки, реакції, живий контент, коментарі ➤ Відстежувати, чи дає це звернення	Залучення додаткових заявок без фінансових інвестицій та значних витрат часу
YouTube	Канал додаткової довгострокової присутності	➤ Дублювати вдалі короткі відео з TikTok/Reels ➤ Тестувати назви, підписи, обкладинки та час публікації	Накопичення контенту, підтримка присутності та часткове збільшення додаткових запитів
Сайт	Інформаційний місток	➤ Регулярно оновлювати інформацію про ціни, формати навчання, умови пробного заняття	Спрощення шляху клієнта до звернення, уникнення ризику інформаційного бар'єру

Джерело: складено автором

Пропоновані заходи передбачають здебільшого раціоналізацію, перегляд підходу до підтримки кожного каналу та не стосуються радикальних змін у стратегії залучення клієнтів. Зміни варто поступово впроваджувати через тестування присутності. Для прикладу, 1 або 2 місяці активізації у Threads дозволять виявити,

чи здатен канал забезпечити мінімально встановлений КРІ у 5-15 заявок. Варто розрахувати гіпотетичний економічний ефект від додаткових запитів за формулою: дохід за рік дорівнює кількості додаткових заявок на місяць, помноженій на 50% конверсії в оплату, помноженій на суму середнього чеку та на 12 місяців. Результати розрахунків економічного ефекту від запропонованих шляхів оптимізації каналів залучення наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний економічний ефект від каналів протягом 1 року

Канал	Очікувана кількість додаткових заявок/ місяць	Очікувана кількість оплат/ місяць за конверсії 50%	Потенційний додатковий дохід/ рік
TikTok	5–12	2,5–6	240 000–576 000 грн
Threads	5–15	2,5–7,5	240 000–720 000 грн
YouTube	3–10	1,5–5	144 000–480 000 грн
Telegram	1–3	0,5–1,5	48 000–144 000 грн
Сайт	0–2	0–1	0–96 000 грн

Джерело: складено автором

Очікуваний результат додаткового притоку, за мінімальним та максимальним сценарієм ефекту від впровадження заходів з удосконалення, показано у вигляді діаграм на рис. 3.3



Рисунок 3.3 – Сценарії очікуваного економічного ефекту

Джерело: складено автором

Виявлені показники не слід автоматично підсумовувати, адже вони мають характер припущення та слугують додатковим доведенням відчутного ефекту навіть за умови мінімального приросту залучення запитів з кожного каналу.

Розрахунок відбувався за умов дотримання цільових 50% конверсії заявки в оплату, та для забезпечення такого показника існує потреба вжити окремих заходів з оптимізації системи взаємодії з клієнтами, що включають регулярний моніторинг діалогів, оновлення скриптів, вдосконалення бази типових заперечень і відповідей, виявлення та фіксація причин відмов на етапах консультації та після тестового заняття. З огляду на виявлені проблеми у системі комунікацій, доцільно розглянути механізм вдосконалення цієї системи, що має циклічний характер. Механізм удосконалення системи комунікацій показано на рис. 3.4



Рисунок 3.4 – Цикл удосконалення системи комунікації з клієнтами

Джерело: складено автором

Запропонований цикл моніторингу та покращення якості спілкування з клієнтами націлений на поступове зростання показника конверсії, забезпечення більшої гнучкості у періоди сезонного зниження попиту, коли варто додатково активізувати роботу з запереченнями. Також він дозволить якісно відстежувати ефект від оновлень, підлаштовувати відповіді, розширити можливості персоналізації скриптів через глибше дослідження повторюваних відповідей.

Очікуваний ефект розподілено між 3 місяцями, що особливо характеризуються повторюваними спадом, нормалізацією та підвищенням попиту на послуги школи. В табл. 3.4 подано потенційно можливий приріст доходу протягом цих місяців, за умов успішної реалізації циклу вдосконалення комунікацій та досягнення цільового показника конверсії.

Таблиця 3.4 – Очікуваний приріст конверсії за сезонних умов попиту

Період	Типова к-сть заявок	Типова к-сть пробних	Фактична конверсія заявка/пробне	Фактична конверсія пробне/оплата	Цільова конверсія заявка/пробне	Цільова конверсія пробне/оплата	Потенційний приріст оплат	Потенційний приріст доходу/грн
Вересень (сезон)	500	120	24%	44%	30%	50%	22	176 000
Червень (несезон)	200	60	30%	44%	30%	50%	4	32 000
Березень (середні)	350	90	26%	44%	30%	50%	13	104 000

Джерело: складено автором

Таким чином, скринінг діалогів, покращення скриптів та роботи з ними, здатні принести реальний фінансовий приріст доходу навіть за умов забезпечення мінімального бажаного показника 30% конверсії на етапі опрацювання та 50% на етапі покупки послуг «Self School».

Підсумовуючи, в межах даного підрозділу було описано пропозицій з удосконалення системи залучення клієнтів та оптимізації цифрових каналів залучення бізне-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна. Запропоновані заходи

варто розглядати та реалізувати в комплексі, адже поєднання стабільного потоку заявок з кількох каналів залучення, якісних та персоналізованих скриптів, детального скринінгу діалогів і роботи з причинами відмов, здатні підвищити показники конверсії, відчутно вплинути на фінансовий результат навіть за умов мінімального приросту потоку.

Отже, виявлення можливостей удосконалення цифрової бізнес-моделі ФОП Костюк Юлії Олександрівни показало, що найбільший пріоритет та практичний ефект мають цифрові канали залучення і система взаємодії з клієнтами. Саме ці напрями пов'язані зі шляхом клієнта в межах бізнес-моделі та забезпечують її економічну результативність. Наведено пропозиції щодо оптимізації Instagram, TikTok, Threads, YouTube, Telegram і сайту відповідно до ролі кожного каналу, обґрунтовано доцільність тестування органічного залучення, що не потребує додаткових інвестицій в канали.

Запропоновано механізм вдосконалення комунікації з клієнтами шляхом регулярного скринінгу діалогів, оновлення скриптів, роботи з типовими запереченнями та структурування слабких місць в діалогах. Розрахунки показали, що навіть мінімальне зростання кількості заявок у взаємодії з покращенням конверсії на ключових етапах, здатні забезпечити поступовий позитивний економічний ефект для «Self School».

Таким чином, впровадження запропонованих заходів з удосконалення цифрової бізнес-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна, потенційно призведе до вимірюваного та швидкого результату. Завдяки першочергово дієздатній системі взаємодії, низькому порогу впровадження та відсутності додаткових супутніх грошових витрат на реалізацію, описані кроки сприятимуть довгостроковому та поступовому масштабуванню бізнес-моделі школи.

ВИСНОВКИ

У даній у даній кваліфікаційні (бакалаврський) роботі розкрито зміст явища бізнес-модель, цифрова бізнес-модель, досліджено ключові відмінності між цими поняттями, описано види та методи аналізу. Підсумовано, що бізнес-модель відображає логіку створення, передачі та монетизації цінності організацією. Явище охоплює визначені елементи, такі як ціннісна пропозиція, канали, взаємовідносини з клієнтами, процеси, структура доходів та витрат. Значення для бізнесу полягає у здатності виступати адаптивним управлінським каркасом, що об'єднує ці елементи в цілісну систему.

Виявлено, що під впливом цифровізації бізнес-модель здатна еволюціонувати завдяки змінам у каналах поширення, форматі комунікації, рівні автоматизації, імплементації ІТ-технологій. Зібрано та систематизовано найбільш відомі сучасні методи оцінювання ефективності бізнес-моделі. Встановлено, що бізнес-модель не є сталою для всіх організацій, адже її структура залежить від галузі, типу продукту чи послуги, рівня імплементації цифрових технологій та взаємодії зі споживачами. Це зумовлює потребу у використанні актуальних методів оцінювання, що мають бути релевантними для конкретної організації, мати практичну користь для розвитку та досягнення поставлених цілей.

Охарактеризовано ключові аспекти діяльності ФОП Костюк Юлія Олександрівна. Визначено мету діяльності, стадію розвитку, основних конкурентів на ринку, динаміку доходів та витрат. Встановлено, що школа англійської мови «Self School», ФОП Костюк Юлія Олександрівна, є зразковим прикладом малого освітнього бізнесу на сучасному ринку, що демонструє високий рівень конкурентної здатності, позитивну фінансову динаміку, стає прагнення до покращення внутрішніх організаційних процесів та прагнення розширювати свою діяльність

Здійснено всебічний аналіз діючої цифрової бізнес-моделі організації, описано структуру та значення каналів залучення. Проведено SWOT-аналіз бізнес-моделі, що показав основні сильні сторони, зокрема використання сучасних цифрових інструментів, конкурентоспроможна ціннісна пропозиція, команда спеціалістів та активна присутність в соцмережах. Водночас спостерігається постійний ризик сезонних коливань попиту, надмірна кількість ручних процесів та брак належної аналітики. Визначені можливості виявляють доцільність подальшого розширення бізнесу шляхом вдосконалення системи взаємодії, часткової автоматизації та налагодження організаційної на рівні операційної діяльності.

Описано клієнтський шлях в межах бізнес-моделі, розглянуто динаміку показника конверсії, що відіграє важливе значення для суб'єкта як бізнес-орієнтир успішності. Доведено загальну дієздатність бізнес-моделі. Забезпечується стабільне залучення нових клієнтів та ефективне утримання постійних. Проаналізовано ефективність набору цифрових інструментів, що використовуються для управління внутрішніми процесами, в забезпеченні навчання, для обліку, планування, маркетингу та інших бізнес-операцій. Оцінка цифрових інструментів показала, що «Self School» має достатньо розвинену цифрову інфраструктуру для залучення клієнтів та забезпечення навчання. Частина інструментів використовується не повною мірою або створюють додаткове часове навантаження через ручне дублювання інформації.

Запропоновано механізм вдосконалення комунікації з клієнтами шляхом регулярного скринінгу діалогів, оновлення скриптів, роботи з типовими запереченнями та структурування слабких місць в діалогах. Першочергова дієздатність та ефективність бізнес-моделі ФОП Костюк Юлія Олександрівна слугують якісним підґрунтям для подальшого комплексного розвитку, як результату реалізації запропонованих заходів, що у довгостроковій перспективі здатні забезпечити поступовий позитивний економічний ефект та сприяти розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6008/5945> (дата звернення: 05.06.2026).
2. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/141/133> (дата звернення: 05.06.2026).
3. The Business Model Canvas. Strategyzer. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> (дата звернення: 05.06.2026).
4. Що таке Impact Canvas і чому обирати цю модель. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_impact_canvas_i_chomu_obirati_cyu_model (дата звернення: 05.06.2026).
5. HBR's 10 Must Reads on Strategy. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. URL: https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy-2011-Harvard-Business-Review-Press_-Harvard-Business-School-Press-1.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
6. Бізнес-модель підприємства: що це таке і навіщо вона потрібна. Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/biznes-model-pidpriemstva-shho-ce-take-i-navishho-vona-potribna> (дата звернення: 05.06.2026).
7. Fielit E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models. 2013. URL: <https://journals.aau.dk/index.php/jobm/article/view/706> (дата звернення: 05.06.2026).

8. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. 2024. URL: <https://zenodo.org/records/14197967> (дата звернення: 05.06.2026).
9. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42452/3/23snmute.pdf> (дата звернення: 05.06.2026).
10. Юр'єва І. А. Сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес-моделей. Вісник НТУ «ХП». Економічні науки. 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3129dc4a-3fdb-4450-a959-21c5562b3c9a/content> (дата звернення: 05.06.2026).
11. Фролов Ю. В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. Актуальні проблеми економіки. 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/11/10.25._topic_Yuri-V.-Frolov-24-33.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
12. Аналіз бізнес-моделі: як оцінити свою модель і знайти точки зростання. ScaleUp. URL: <https://scaleup.com.ua/blog/analiz-biznes-modeli> (дата звернення: 05.06.2026).
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
14. Максимець О. В., Ковць Ю. В. Економічні та маркетингові засади управління бізнесом онлайн-курсів вивчення іноземних мов. Ефективність державного управління. 2025. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/599/575> (дата звернення: 05.06.2026).
15. ФОП Костюк Юлія Олександрівна. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/FO14038541> (дата звернення: 05.06.2026).

16. Self Language School. URL: <https://selfschool.com.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
17. KeyCRM. URL: <https://ua.keycrm.app> (дата звернення: 05.06.2026).
18. Vooply. URL: <https://landing.vooply.com.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
19. Податковий кодекс України. Розділ XIV. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності. URL: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-xiv--spetsialni-podat/edynyi-podatok/> (дата звернення: 05.06.2026).
20. Смоляр Л., Голінько Ю. Стратегії інноваційного вдосконалення бізнес-моделей в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4430/4367> (дата звернення: 05.06.2026).
21. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (дата звернення: 05.06.2026).
22. Ринок освітніх послуг. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ринок_освітніх_послуг (дата звернення: 05.06.2026).
23. Скрипти продажів: основні функції та цілі. Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/skripti-prodazhiv-osnovni-funkcii-ta-cili-instrumentu> (дата звернення: 05.06.2026).
24. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / за заг. ред. О. П. Косенко. Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052013.pdf> (дата звернення: 05.06.2026).
25. Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. 2020. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/items/c0865493-68b6-4542-b2e8-612288adca36> (дата звернення: 05.06.2026).

26. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. Підприємництво та інновації. 2022. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/525> (дата звернення: 05.06.2026).
27. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/27.3-Digital_economy.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
28. Кулик В. А., Карпенко Є. А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру. 2023. URL: https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/Konferentsiya_zbirnyk.pdf#page=95 (дата звернення: 05.06.2026).
29. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6163/6106> (дата звернення: 05.06.2026).
30. Шандрівська О. Є., Соколов Ю. С. Процес формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/4567/1/2022-220972maket-141-151.pdf> (дата звернення: 05.06.2026).
31. Кравцова І. О., Гноєвий В. Г. Роль онлайн-комунікацій у формуванні іміджу навчального закладу. 2024. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/88f03b59-648d-468c-afda-1a1fe241eb1a/content> (дата звернення: 05.06.2026).
32. Капінус Л. В., Лелека О. О., Костриця А. В. Цифрові контент-стратегії в маркетинговій діяльності підприємств. Економіка та управління АПК. 2025. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72086ef1-2cc2-4ef5-8ad1-7bb5d3b8994d/content> (дата звернення: 05.06.2026).

33. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395> (дата звернення: 05.06.2026).
34. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управління командами. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102> (дата звернення: 05.06.2026).
35. Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. 2024. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/19.pdf> (дата звернення: 05.06.2026).
36. Рикун С. С. Тайм-менеджмент та підтримка психологічного стану колективу в умовах війни. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики. 2023. URL: <https://elibrary.donnuet.edu.ua/2748/1/ДонНУЕТ%20-%20Збірник%20тез%20МНПК%20%282023%29.pdf#page=230> (дата звернення: 05.06.2026).
37. Ковць Ю. В., Максимець О. В. Економічна складова відкриття та управління школою іноземних мов: ринкове середовище, переваги, недоліки та загрози діяльності. Forestry Education and Science: Current Challenges and Development Prospects. 2024. URL: <https://conf.nltu.edu.ua/index.php/nltu150/article/view/234/180> (дата звернення: 05.06.2026).
38. Melnyk T. Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. URL: <http://is-journal.com/is/article/view/207> (дата звернення: 05.06.2026).

39. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Крючок І. С. Електронна комерція в епоху диджиталізації. Причорноморські економічні студії. 2020. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/10.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
40. Романчик Т. В. Основні тенденції розвитку рекламного ринку. 2025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/42d1d70d-6bbc-47cc-9c11-bf5839ee8913> (дата звернення: 05.06.2026).
41. Yahya M. A., Mammadzada H. Targeting generation Z: A systematic literature review and bibliometric analysis for effective marketing. Journal of Politics, Economy and Management. 2024. URL: <https://zenodo.org/records/13891399> (дата звернення: 05.06.2026).

[illegible]

ДОДАТОК В

Результати опитування щодо сприйняття форматів пробного заняття в онлайн-школі англійської мови (50 респондентів)

