

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)
«Бізнес та управління»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр.
(ступінь вищої освіти)

на тему Управління стратегічним розвитком
суб'єкта господарювання

Виконав: студент(ка) II курсу, групи БТЕ-13/4

Спеціальності 076. Підприємство та
(код і найменування спеціальності)
торгівлі

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства
Вітківського Н.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник Ханенко А.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Литченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Бізнес та управління»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б. М. Г. Мисленко А. А.
«листопада» 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Вітківської Наталії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання»

керівник проєкту (роботи) Ханенко А. В., к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2025 року №452

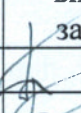
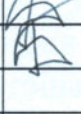
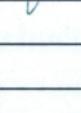
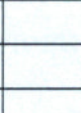
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) морально-правові, матеріальні, людські, стратегічна діяльність ФОП «Іва»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Методичні основи проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства. Формування формових ділових ілюстрацій. Української мови та літератури «Іва» та проєкції стратегічного розвитку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	Хачеєнко А.В., к.е.н., доц.		
Розділ 2	Хачеєнко А.В., к.е.н., доц.		
Розділ 3	Хачеєнко А.В., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня . 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Упорядкування робочих матеріалів	10.09.2025	
2	Оформлення наукових джерел	25.09.2025	
3	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4	Виконання 2 розділу	12.10.2025	
5	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6	Перевірка на відповідність	06.12.2025	
7	Коригування проєкту по коментарям	10.12.2025	

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 110 сторінок, 4 рисунки, 31 таблиця, 30 літературних джерел.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз стратегічного розвитку школи української мови та літератури «НОВА» з метою визначення економічної доцільності офлайн- і онлайн-форматів діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- розкрити сутність стратегії розвитку підприємства та охарактеризувати її роль у сучасних умовах господарювання;
- визначити значення бізнес-планування як одного з ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити порівняльний аналіз офлайн- та онлайн-форматів діяльності школи «НОВА».

Методи дослідження: у роботі використано методи економічного аналізу, SWOT аналіз, порівняльний метод, метод експертних оцінок та анкетування методи прогнозування, правовий аналіз.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів у діяльності приватних освітніх закладів для обґрунтування вибору формату діяльності, удосконалення стратегічного управління та забезпечення належного рівня захисту інтелектуальної власності.

Висновки: загалом результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління стратегічним розвитком школи української мови та літератури «НОВА» можливе за умови поєднання науково обґрунтованої стратегії, економічно доцільного вибору формату діяльності та системного підходу до захисту інтелектуальної власності.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегія підприємства, бізнес-планування, освітні послуги, офлайн-освіта, онлайн-освіта, економічна ефективність, інтелектуальна власність, онлайн-школа.

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

LMS	– (Learning Management System) – Система Управління Навчанням
Q&A	– (Questions and Answers) – це формат взаємодії, що складається з запитань та відповідей
SWOT	– інструмент стратегічного планування, який оцінює внутрішні Strengths (сильні сторони) та Weaknesses (слабкі сторони) організації/проєкту і зовнішні Opportunities (можливості) та Threats (загрози)
AI	– (Artificial intelligence) – Штучний інтелект
АТБ	– (АгроТехБізнес) – найбільша в Україні мережа продуктових супермаркетів-дискаунтерів, яка є частиною «Корпорації АТБ»
БЦ	– бізнес центр
див.	– дивись
ДПА	– Державна підсумкова атестація
ЗВО	– заклад вищої освіти
ЗЕД	– зовнішньоекономічна діяльність
МООС	– (Massive Open Online Courses) – Масові Відкриті Онлайн-Курси
НДКР	– науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи,
НІВІ	– Національного органу інтелектуальної власності України
НМТ	– національний мультипредметний тест
т.ч.	– у тому числі
табл.	– таблиця
ТЗ	– торговельний знак
ТМ	– торгова марка
ТРЦ	– торговельно-розважальний центр
УКРНОІВІ	– Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій
ФОП	– фізична особа-підприємець

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	10
1.1 Стратегія розвитку – загальна характеристика.....	10
1.2. Методологія стратегічного розвитку підприємства	18
1.3 Бізнес-планування як один з ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства.....	24
Висновок до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ТА ЛІТЕРАТУРИ «НОВА»	36
2.1 Дослідження економічної доцільності офлайн-школи української мови та літератури «НОВА».....	36
2.2 Оцінка економічних переваг онлайн-школи української мови та літератури «НОВА»	58
2.3 Порівняльний аналіз офлайн- та онлайн-формату школи української мови та літератури «НОВА»	73
Висновок до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ОНЛАЙН-ШКОЛИ «НОВА»	78
3.1 Рекомендації щодо захисту нематеріальних активів онлайн-школи «НОВА».....	78
3.2 Стратегічні напрями розвитку онлайн-школи «НОВА».....	86
3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних інструментів онлайн-школи «НОВА».....	98
Висновок до розділу 3	104
ВИСНОВОК.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ	108

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамічними трансформаціями у сфері освіти, зокрема активним упровадженням цифрових технологій, зміною форматів надання освітніх послуг та зростанням ролі приватних освітніх ініціатив. Особливої актуальності набуває питання стратегічного розвитку суб'єктів господарювання освітньої сфери, які поєднують традиційні (офлайн) та інноваційні (онлайн) формати навчання. У цьому контексті школи української мови та літератури виконують не лише освітню, а й важливу соціокультурну місію, сприяючи формуванню мовної ідентичності, національної свідомості та підвищенню якості гуманітарної освіти.

Актуальність обраної теми зумовлена кількома чинниками. По-перше, зростає попит на якісні освітні послуги з української мови та літератури як серед учнівської молоді, так і серед дорослого населення, що пов'язано з реформуванням системи освіти, впровадженням зовнішнього незалежного оцінювання та національного мультипредметного тесту, а також із суспільними процесами утвердження української мови як державної. По-друге, розвиток онлайн-освіти відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, оптимізації витрат і підвищення економічної ефективності, водночас потребує ґрунтовного економічного обґрунтування та стратегічного управління. По-третє, у сучасних умовах зростає значення захисту інтелектуальної власності освітніх проєктів, зокрема авторських програм, навчальних матеріалів, бренду школи, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.

З огляду на це, дослідження економічної доцільності функціонування офлайн- та онлайн-форматів школи української мови та літератури «НОВА», а також обґрунтування стратегічних напрямів її розвитку є своєчасним і практично значущим. Обрана тема поєднує теоретичні положення стратегічного менеджменту з прикладним аналізом діяльності конкретного суб'єкта господарювання, що дозволяє сформувати комплексне бачення ефективного розвитку освітнього бізнесу.

Об'єктом дослідження є діяльність суб'єкта господарювання у сфері надання освітніх послуг.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та стратегічні аспекти розвитку офлайн- та онлайн-форматів школи української мови та літератури «НОВА», а також механізми захисту її інтелектуальної власності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз стратегічного розвитку школи української мови та літератури «НОВА» з метою визначення економічної доцільності офлайн- і онлайн-форматів діяльності та розроблення пропозицій щодо підвищення економічної ефективності й захисту інтелектуальної власності онлайн-школи.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- розкрити сутність стратегії розвитку підприємства та охарактеризувати її роль у сучасних умовах господарювання;
- дослідити методологічні підходи до стратегічного розвитку суб'єктів господарювання;
- визначити значення бізнес-планування як одного з ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити порівняльний аналіз офлайн- та онлайн-форматів діяльності школи «НОВА»;
- розглянути основні інструменти захисту інтелектуальної власності онлайн-школи, зокрема товарний знак, патентування та ліцензування;

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених у роботі завдань у процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, що забезпечили комплексний та системний підхід до аналізу стратегічного розвитку школи української мови та літератури «НОВА»:

- економічний аналіз — для оцінювання витрат, доходів та результатів діяльності офлайн- й онлайн-форматів школи української мови та літератури «НОВА»;

- порівняльний аналіз — з метою зіставлення економічних показників, організаційних особливостей і рівня ефективності офлайн- та онлайн-форматів навчання;
- метод фінансово-економічних розрахунків — для визначення економічної доцільності впровадження стратегічних інструментів і оцінки їх результативності;
- SWOT-аналіз — для ідентифікації сильних і слабких сторін школи «НОВА», а також можливостей і загроз її розвитку в умовах цифровізації освіти;
- метод експертних оцінок та анкетування — для узагальнення результатів анонімного опитування споживачів освітніх послуг і врахування їхніх потреб у стратегічному плануванні;
- правовий аналіз — для дослідження механізмів захисту інтелектуальної власності онлайн-школи, зокрема товарного знака, авторських прав, ліцензування та патентування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання висновків і рекомендацій роботи в діяльності приватних освітніх закладів, зокрема шкіл мовної підготовки, для вибору оптимального формату функціонування, підвищення економічної ефективності, удосконалення стратегічного управління та забезпечення належного рівня захисту інтелектуальної власності.

Структура роботи зумовлена поставленою метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання, зокрема сутність стратегії розвитку, методологію стратегічного управління та роль бізнес-планування. Другий розділ присвячено економічному обґрунтуванню форматів діяльності школи української мови та літератури «НОВА», де здійснено аналіз офлайн- та онлайн-форматів і проведено їх порівняльну оцінку. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо захисту інтелектуальної власності онлайн-школи «НОВА», визначено стратегічні напрями її розвитку та оцінено економічну ефективність упровадження стратегічних інструментів.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Стратегія розвитку – загальна характеристика

Економічні умови, у яких сьогодні здійснюють діяльність підприємства, вирізняються мінливістю та високим рівнем непередбачуваності. Вагомим чинником, що дає змогу забезпечити компанії ринкову стабільність і зміцнити її конкурентні позиції, виступає професійно сформована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на принципах інтенсивного зростання, передбачаючи раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, удосконалення асортименту продукції або послуг, підвищення ефективності використання вкладеного капіталу, а також повне задоволення споживчих потреб щодо якості, гарантій і рівня сервісного обслуговування. Водночас стратегія розвитку підприємства має охоплювати не лише заплановані дії та способи їх реалізації, а й враховувати можливі ризикові ситуації з метою своєчасної адаптації до змінних умов господарювання.

Проблематика стратегій розвитку підприємства широко представлена в наукових дослідженнях. У працях сучасних вітчизняних науковців, зокрема Л. П. Артеменко, В. А. Власенка, Ю. В. Гончарова, І. Денисюк, Р. М. Захарчина, А. В. Золотаревського, С. М. Клименка, В. М. Кобелева, О. І. Кузьмака, В. В. Македона, Ю. С. Погорєлова, С. М. Ступчука, О. В. Тур, М. В. Хацер та інших, розкрито сутність стратегії розвитку підприємства, визначено її відмінності й узгодженість із генеральною стратегією, а також проаналізовано чинники, що впливають на вибір відповідного стратегічного напрямку.

В економічній літературі наявна значна кількість досліджень, присвячених класифікації стратегій розвитку підприємства, які різняться кількістю виділених типів, підходами до їх позиціонування та критеріями вибору. Незважаючи на це, досі відсутнє єдине бачення сутності та систематизації стратегій розвитку підприємства, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі. Саме зазначені обставини визначили вибір теми, її значущість і мету дослідження.

Основною ціллю даної роботи є уточнення змісту поняття «стратегія розвитку підприємства» та формування пропозицій щодо її класифікації. Аналіз наукових джерел [2-4, 6-10, 12, 13, 28, 30, 31, 36,] дав можливість узагальнити підходи до визначення сутності поняття та виокремити ключові положення, на які найчастіше звертають увагу дослідники (табл. 1.1).

Здебільшого стратегії розвитку зорієнтовані на тривалий часовий горизонт і потребують залучення інвестицій, що супроводжується певним рівнем ризику. Під час їх формування необхідно враховувати потенційні загрози. До головних факторів негативного впливу належать: невідповідність динаміки зовнішнього середовища, зниження ефективності функціонування підприємства, втрата контролю над ризиками, ймовірність фінансових втрат через погіршення якості активів, надмірні інвестиції, а також дисбаланс виробничої структури із запланованими масштабами діяльності. Важливо зазначити, що не всі керівники мають достатню готовність до ризикових рішень, тому навіть за мінімальних ризиків окремі проєкти можуть бути відхилені.

З огляду на довготривалий характер реалізації стратегії, підприємство має заздалегідь передбачати власні можливості для адаптації до змін ринкового середовища. Виявлення таких можливостей ґрунтується на детальній діагностиці внутрішніх та зовнішніх чинників. Важливою умовою успішного втілення стратегічних рішень є їхня інноваційна спрямованість. Усі стратегії розвитку орієнтовані на досягнення позитивних результатів – зростання прибутковості та підвищення рентабельності діяльності, що забезпечує посилення позицій підприємства на ринку.

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна визначити як довгостроковий та водночас гнучкий план дій із вираженням інноваційним акцентом, що передбачає певний рівень ризику, базується на ґрунтовному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, враховує роль людських ресурсів і потребує інвестицій для досягнення високої результативності та підвищення конкурентних переваг як продукції, так і самого підприємства. Ключові характеристики такої стратегії подано на рис. 1.

У процесі опрацювання наукових і періодичних джерел встановлено, що стратегії розвитку підприємств доцільно об'єднувати у дві великі групи: активні та пасивні.

Активні стратегії передбачають:

- оперативне реагування підприємства на зміни ринкової ситуації та прагнення випередити конкурентів;
- гнучкість усіх внутрішніх процесів;
- інтенсивне використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів, обладнання й сировини;
- систематичний пошук і впровадження інновацій у виробництві, збуті та менеджменті.

Пасивні стратегії передбачають орієнтацію на дії конкурентів та перегляд власної діяльності лише за наявності нагальної потреби. Такі стратегії відрізняються нижчим рівнем ризику і можуть бути менш витратними.

Порівняльний аналіз активних і пасивних стратегій розвитку наведено в табл. 2. У межах цих груп можна виокремити конкретні різновиди стратегій, зокрема: активно-наступальну, стратегію ринкової ніші, пасивно-наступальну та захисну (рис. 2).

До ключових принципів формування як активних, так і пасивних стратегій розвитку підприємства належать: орієнтація на довгострокові завдання; наявність різних можливих варіантів розвитку, що зумовлено мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища; безперервність процесу стратегічного планування; комплексність розроблення, яка передбачає узгодженість рішень за напрямками діяльності, видами ресурсів і функціями підприємства [31, с. 110–111].

Активно-наступальна стратегія розвитку означає максимально широке впровадження стратегічних змін у діяльність підприємства. Її сутність полягає у прагненні бути лідером у створенні та застосуванні нових видів продукції й технологічних процесів. Такий підхід передбачає використання різних інструментів для збереження та посилення позитивних тенденцій розвитку. Активно-наступальна стратегія ґрунтується на інтенсивному використанні всіх

типів ресурсів – сировини, матеріалів, обладнання, трудового та фінансового потенціалу. Для неї характерними є високий ступінь ризику та суттєва потреба в інвестиційних вкладеннях.

Таблиця 1.1

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	Летуновська Н. Є.
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	Ілляшенко Н. С., Росохата А. С.
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	Вінокуров Я.
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	Березенко В.
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	Ковтало О.
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу	Гурчунова Є.
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	Вінокуров Я.
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників	Ковтало О.

	процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.	
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визна- чення пріоритетів інноваційного розвитку.	Березенко В.
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керів- ництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажа- ного результату	Гурчунова Є.
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природ- ною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Ілляшенко Н. С., Росохата А. С.
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	Вінокуров Я.
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства	Летуновська Н. Є.
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	Ковтало О.

Активно-наступальна стратегія застосовується переважно на стадії зростання життєвого циклу підприємства, а також може використовуватися на початкових етапах спаду, коли виникає потреба максимально задіяти ресурси й резерви для підвищення ефективності діяльності.

Стратегія ринкової ніші належить до активних і має на меті забезпечення високої рентабельності, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також удосконалення форм її обслуговування. За необхідності підприємство може придбати й адаптувати новітні технології виробництва. Ця

стратегія спрямована на зміцнення набутих позицій, визначає основні напрями розвитку та характеризується середнім або високим рівнем ризику. Найчастіше вона реалізується на етапі зрілості життєвого циклу підприємства.

Загалом активні стратегії розвитку пов'язані зі зростанням обсягів продажів, зниженням собівартості, підвищенням прибутковості, посиленням фінансової стабільності, пришвидшенням оборотності оборотних коштів та розширенням збутових каналів.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає вихід на ринок із новою чи вдосконаленою продукцією після її апробації підприємствами-лідерами. Вона потребує значних інвестицій на оновлення виробництва та характеризується середнім рівнем ризику. Такий підхід може застосовуватися на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Основна мета цієї стратегії — забезпечення поступового і стабільного зростання результативності, що створює передумови для фінансової стійкості підприємства.

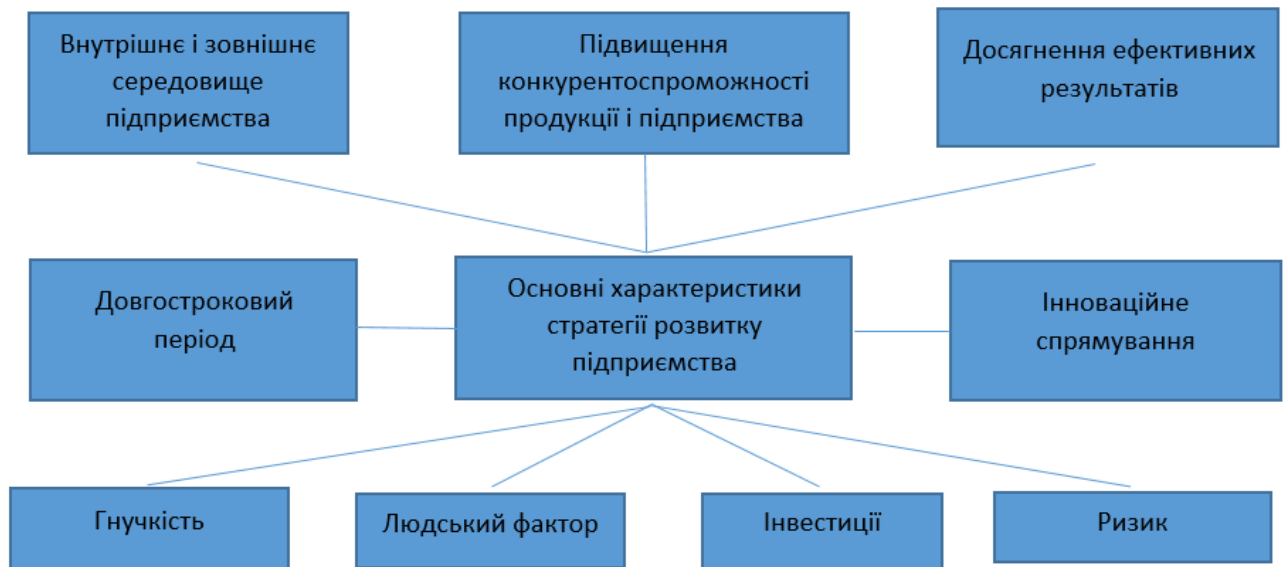


Рис. 1- Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

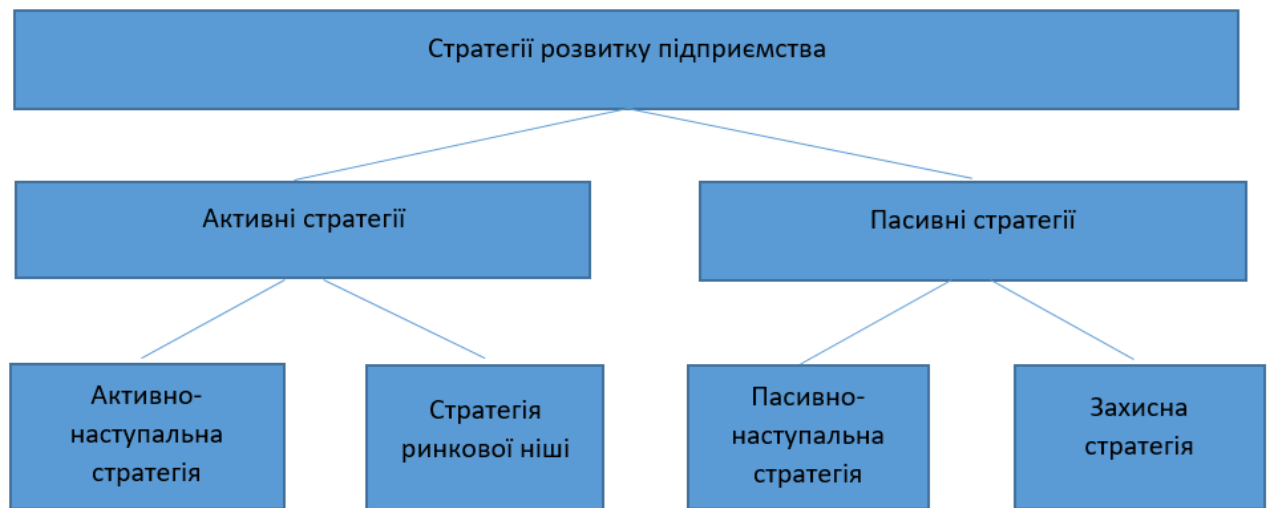


Рис. 2 - Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Захисна стратегія спрямована на оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «затрати – результат», а також на доведення якості продукції до рівня, що відповідає пропозиціям конкурентів. Для реалізації цього підходу необхідні інвестиційні ресурси, а рівень ризику оцінюється як середній. Найчастіше дана стратегія застосовується на стадії спаду життєвого циклу підприємства. Її основне завдання полягає у пошуку шляхів нейтралізації загроз для подальшого функціонування компанії.

Пасивні стратегії розвитку характеризуються нестабільними обсягами реалізації продукції, певним зменшенням оборотності обігових коштів і послабленням фінансової надійності підприємства.

Висновки. Стратегія розвитку формує довгострокові перспективи підприємства й визначає його позиції на ринку. Водночас вона повинна залишатися достатньо гнучкою, щоб вчасно адаптуватися до змін і забезпечувати збереження або підвищення ефективності діяльності.

У ході дослідження визначено основні риси стратегій розвитку, що дає підстави трактувати їх як довгострокові, адаптивні плани дій інноваційного характеру з певним рівнем ризику. Вони базуються на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, значною мірою залежать від людського фактора та вимагають інвестицій для підвищення результативності й конкурентоспроможності продукції та самої організації.

Запропоновано класифікувати стратегії розвитку на активні та пасивні.

- Активні стратегії зорієнтовані на випередження конкурентів, впровадження інноваційних рішень у виробництво й управління. Вони потребують значних інвестицій та мають високий рівень ризику. До них належать активно-наступальна стратегія та стратегія ринкової ніші.
- Пасивні стратегії передбачають наслідування дій конкурентів, мають середній рівень ризику та вимагають відносно менших капіталовкладень. У їх складі виокремлюють пасивно-наступальну та захисну стратегії.

1.2. Методологія стратегічного розвитку підприємства

Сучасні умови повномасштабної агресії росії проти України зумовлюють для підприємств не лише потребу в адаптації до турбулентного бізнес-середовища, але й стимулюють активізацію процесів формування стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Невизначеність зовнішнього середовища спонукає компанії до створення стратегічних планів із обґрунтованими сценаріями їхньої діяльності в майбутньому.

Основою стратегії розвитку підприємства є раціональне використання корпоративних ресурсів, удосконалення виробничих процесів, розширення асортименту продукції чи послуг для задоволення потреб споживачів. Водночас стратегія розвитку повинна містити чітко визначені напрями дій, механізми їх реалізації та обов'язково враховувати можливі ризики й загрози.

У таких обставинах особливої актуальності набуває проблема розроблення стратегії розвитку підприємства, що передбачає визначення цілей і завдань, спрямованих на забезпечення стійкого економічного зростання суб'єктів господарювання навіть в умовах війни.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій, на які спирається автор, демонструє широке коло підходів до розгляду проблеми формування стратегій розвитку підприємства. У вітчизняній науковій школі ці питання розробляли, зокрема, Р. Гармаш, Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик, О. І. Кузьмак, А. В. Золотаревський; серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Д. Рейні, Д. Каспарі та П. Каспарі. Ці автори

досліджували сутність економічної категорії «стратегія розвитку», послідовність її розробки на рівні підприємства та фактори, що впливають на процес реалізації стратегічних рішень. Водночас в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що особливо загострюється під час війни, постає додаткова задача – конкретизувати майбутні дії підприємства з урахуванням динаміки ризиків та викликів. Отже, постановка завдання цієї роботи полягає в обґрунтуванні такої стратегії розвитку підприємства, яка забезпечить підвищення ефективності його діяльності в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне підприємство є унікальним за своєю сутністю, а отже, процес формування стратегії його розвитку залежить від низки чинників: специфіки галузі, динаміки досягнутих показників діяльності, наявного потенціалу, ринкових позицій, поведінки конкурентів, споживчих уподобань тощо. До початку повномасштабної війни більшість українських підприємств функціонували у реактивному режимі, часто ігноруючи критичні зовнішні фактори та спираючись переважно на внутрішні історичні дані для прогнозування майбутніх результатів [7, 10, 30].

З початком широкомасштабного вторгнення росії в Україну підприємства були змушені у стислі терміни адаптувати управлінські процеси до умов невизначеності та кризової ситуації. Це призвело до переосмислення підходів до конкурентної боротьби, з акцентом на пошук таких стратегічних напрямів розвитку, які у довгостроковій перспективі забезпечать стійкі переваги над конкурентами.

Основоположник стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як метод визначення ключових цілей на корпоративному та функціональному рівнях. Він розглядає її як систему правил для ухвалення рішень, що спрямовують діяльність підприємства у межах його інтересів. Стратегічний процес, за Ансоффом, ґрунтується на чіткій послідовності дій та застосуванні аналітичних інструментів [6, 13].

М. Портер, у свою чергу, визначає стратегію підприємства як спосіб реагування на зовнішні можливості й загрози, а також використання його сильних і слабких сторін. Головною метою стратегії, на думку вченого, є

досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. У своїх працях він підкреслює, що стратегія має бути спрямована на формування вигідної ринкової позиції, яка дозволяє протистояти тиску конкурентних сил у певній галузі [9].

Вітчизняні дослідники, зокрема А. В. Золотаревський та О. І. Кузьмак акцентують на тому, що стратегія розвитку є програмою дій, спрямованою на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання [12, 8]. Узагальнення наукових підходів до визначення економічного змісту категорії «стратегія розвитку» дозволяє відзначити, що для підприємства це насамперед чітко сформульовані цілі та завдання, реалізація яких забезпечується наявними обсягами ресурсного потенціалу та враховує конкурентні позиції підприємства на ринку продукції чи послуг.

Стратегія розвитку охоплює різні аспекти діяльності підприємства та працівників усіх категорій, спрямована на їхній прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес формування стратегії починається з усвідомлення необхідності діяти оперативніше та ефективніше порівняно з конкурентами. Водночас реалізація стратегії розвитку спрямована на досягнення довгострокових цілей і потребує залучення значних інвестиційних ресурсів.

Важливу роль у економічному розвитку підприємства відіграє кадрова політика, яка базується на підборі персоналу відповідної кваліфікації, його професійному розвитку та застосуванні механізмів мотивації для підвищення продуктивності праці. Раціональне використання трудових ресурсів є основою збільшення обсягів виробництва високоякісної продукції. Людина як найважливіший ресурс суспільного виробництва – її продуктивність, мотивація та креативність – визначає успіх реалізації стратегії розвитку підприємства, що спрямована на інтенсифікацію виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності.

В умовах війни вітчизняні підприємства змушені були переоцінити значення самомотивації працівників для ефективної праці. У сучасних реаліях, що характеризуються високою динамікою та невизначеністю, працівникам

особливо важливо передбачати можливі виклики, визначати нові можливості та своєчасно вживати відповідних заходів [3, 2].

Кадрова політика підприємства ґрунтується на загальному управлінні персоналом і одночасно спрямована на його розвиток. Ці дві складові є взаємопов'язаними та доповнюють одна одну, забезпечуючи комплексний підхід до підвищення ефективності роботи та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Кадрова політика підприємства спрямована на підвищення ефективності використання персоналу (рис. 3). Загальне управління персоналом здійснюється як на рівні підприємства в цілому, так і кожним функціональним підрозділом окремо. У межах загального управління персоналом реалізуються такі заходи:

- планування чисельності персоналу відповідно до обсягів виконуваних робіт та штатного розпису;
- наймання працівників на підставі трудових договорів та контрактів із визначенням прав і обов'язків сторін;
- забезпечення умов праці відповідно до вимог трудового законодавства на кожному робочому місці;
- залучення персоналу із використанням сучасних програмних продуктів та цифрових платформ.

Розвиток персоналу на підприємстві сприяє не лише професійному зростанню через навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а й забезпеченню мотивації до підвищення продуктивності праці, дотриманню соціальних стандартів оплати та умов праці, а також правовому захисту трудових відносин.

Отже, кадрова політика підприємства є багатоплановою та передбачає застосування різних методів формування та розвитку персоналу. До них належать:

- 1) організаційні методи – спрямовані на формування персоналу на стадії започаткування підприємства або при створенні нових підрозділів у процесі розширення виробництва;

- 2) економічні методи – мають непрямий вплив на персонал, дозволяючи працівникам самостійно обирати способи виконання завдань у межах стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- 3) соціально-психологічні методи – спрямовані на мотивацію кожного члена колективу до активної участі у реалізації змін цілей та завдань підприємства.

Наразі підприємства функціонують в умовах війни, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю. У таких умовах функціональна стратегія розвитку підприємства має базуватися на інтегральному підході, який передбачає встановлення цілей розвитку, виявлення можливостей для їх досягнення та коригування завдань відповідно до поточних умов (рис. 4). Складність розробки функціональної стратегії зводиться до застосування різних методичних підходів, що забезпечують коригування стратегічних цілей і завдань підприємства.

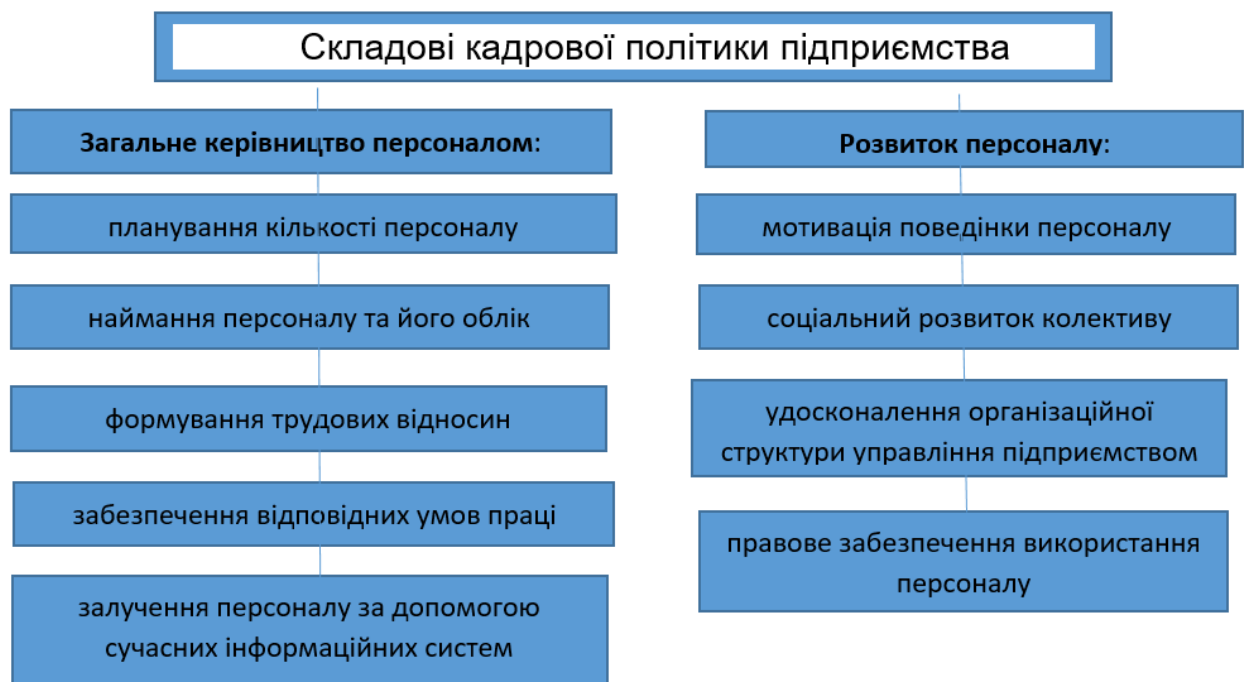


Рис. 3 - Складові кадрової політики підприємства

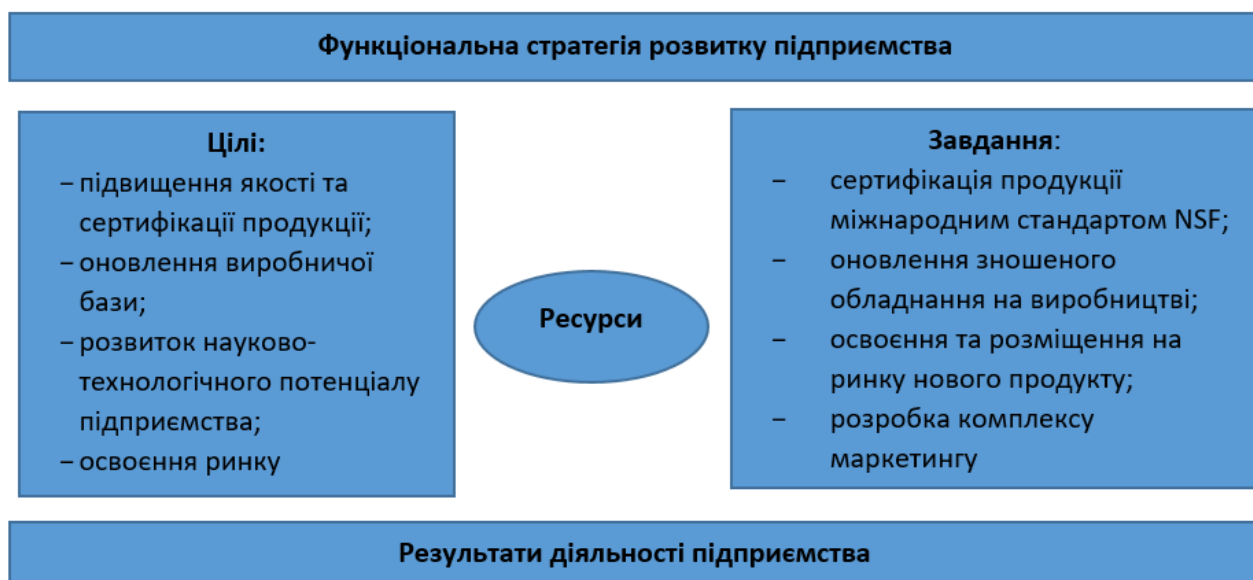


Рис. 4 - Головні складові функціональної стратегії розвитку підприємства

Цілі функціональної стратегії повинні відповідати місії підприємства та його стратегічній концепції. Вони мають бути спрямовані як на вирішення поточних завдань, так і на забезпечення довгострокового успіху. Такий підхід підкреслює необхідність досягнення балансу між оперативними потребами сьогодення та стратегічним плануванням майбутнього розвитку.

Визначення стратегічних цілей у контексті успішного функціонування підприємства передбачає орієнтацію не лише на внутрішні результати, а й на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Це акцентує увагу на важливості формування партнерських і взаємовигідних відносин із працівниками, власниками, споживачами, постачальниками та суспільством загалом.

Отже, сучасний підхід до розробки функціональної стратегії полягає в тому, що стратегія розвитку підприємства розглядається не як статичний план, а як динамічний інструмент управління, який постійно адаптується до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегія розвитку виступає своєрідною *дорожньою картою підприємства*, яка дає змогу чітко визначити пріоритетні напрями руху, основні завдання та строки їх виконання. Вона забезпечує концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей і дозволяє швидше та результативніше отримувати очікувані результати.

Отже, з урахуванням сучасних реалій воєнних дій на території держави, процес формування стратегії розвитку підприємства має ґрунтуватися на постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та своєчасному коригуванні цілей і завдань відповідно до його місії. Керівники та фахівці, які працюють у швидкозмінному бізнес-середовищі, повинні володіти методами та інструментами управління в умовах невизначеності, дезорганізації та високих ризиків.

Систематичне та професійне стратегічне планування є необхідним не лише для забезпечення виживання підприємства, а й для зміцнення його конкурентоспроможності на ринку. Тому моніторинг місії, цілей і завдань у процесі стратегічного управління в умовах війни повинен розглядатися як важливий елемент перевірки ефективності управлінських рішень у реальних виробничих умовах та їх практичного впровадження.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з обґрунтуванням сучасних методик формування функціональної стратегії розвитку підприємства, які відповідатимуть динаміці зовнішнього середовища та викликам воєнного часу.

1.3 Бізнес-планування як один з ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства

У широкому розумінні стратегія – це генеральна довгострокова програма дій, що визначає порядок розподілу пріоритетів і ресурсів підприємства з метою досягнення визначених цілей.

Логіка її розробки у теоретичному вимірі виглядає відносно просто:

1. Яким є місце підприємства на даний момент?
2. Куди підприємство прагне рухатися?
3. Яким чином воно зможе досягти поставленої мети?

Водночас реальний процес формування стратегії, який прийнято називати стратегічним плануванням, є значно складнішим і включає кілька послідовних етапів.

Етап 1. Аналіз ситуації. Перед започаткуванням будь-якого бізнесу необхідним є комплексний аналіз вихідних умов, або оцінка загального стану, яка охоплює:

- дослідження зовнішнього середовища, у межах якого здійснюватиметься бізнес, виявлення сприятливих можливостей та потенційних загроз;
- визначення конкурентних переваг і слабких сторін підприємства.

Етап 2. Постановка цілей. На основі проведеного аналізу здійснюється формулювання цілей – визначення того, чого саме підприємство прагне досягти й у які часові межі. Цілі мають бути реалістичними, але водночас амбітними, відповідати очікуваному рівню розвитку бізнесу.

Процес постановки цілей передбачає два кроки:

- 1) визначення основних напрямів діяльності (що допомагає сформулювати місію підприємства та усвідомити природу бізнесу);
- 2) конкретизацію цілей діяльності (кількісно та якісно визначених).

Етап 3. Вибір способів досягнення цілей. Оскільки досягти мети можна різними шляхами, підприємству необхідно розробити кілька можливих варіантів стратегій, здійснити їх оцінку та обрати найбільш оптимальний. Фактично стратегія є сукупністю взаємопов'язаних завдань, які формують загальний спосіб досягнення цілей.

Етап 4. Деталізація завдань і складання плану дій. Після визначення загальних завдань вони підлягають деталізації та розподілу на підзавдання, які конкретизують напрямки діяльності підприємства. Цей процес називають розробкою плану дій, що виступає практичним інструментом реалізації стратегії.

Реалізація бізнес-плану означає виконання всіх завдань як на підприємстві, так і поза ним, необхідних для переходу від етапу планування до безпосереднього виробництва. Для цього складають реалістичний графік, що визначає основні стадії реалізації проєкту, потреби у ресурсах і тривалість кожного етапу. Такий план має відображати логічну послідовність дій та поєднувати окремі кроки у єдину схему.

Графік реалізації охоплює інвестиційну фазу від ухвалення рішення про капіталовкладення до запуску та стабільного функціонування підприємства. Тривалість окремих етапів залежить від економічних умов країни та специфіки самого проєкту. Важливо врахувати, що між прийняттям рішення про інвестиції та фактичним стартом може минути значний час. У цей період здійснюються такі кроки:

- формування команди для реалізації;
- створення підприємства (за потреби);
- фінансове та організаційне планування;
- придбання або передача технологій;
- основний та детальний інжиніринг;
- визначення підрядників, консультантів, постачальників;
- оформлення заявок і контрактів;
- придбання земельної ділянки;
- будівництво та встановлення обладнання;
- закупівля матеріалів і сировини;
- маркетингова підготовка;
- навчання персоналу й призначення на посади;
- запуск виробництва та подальша підтримка діяльності.

У процесі можуть брати участь як національні, так і зарубіжні партнери. Якщо період упровадження затягується, дані бізнес-плану можуть застарівати, тож їх потрібно регулярно оновлювати. Особливо це стосується витрат, які необхідно фіксувати з можливістю порівняння прогностичних та фактичних показників. Це дозволяє контролювати ліквідність, потребу у фінансуванні й рівень прибутковості.

План реалізації та бюджетування охоплюють такі ключові завдання:

- визначення робочих процесів у межах і поза межами підприємства;
- встановлення логічної послідовності виконання завдань;
- складання графіка з урахуванням часу завершення кожного етапу;
- оцінку ресурсів та витрат для реалізації окремих завдань;

- підготовку бюджету й прогнозу руху коштів для забезпечення фінансування;
- документування усіх даних для коригування планів, бюджету та прогнозів.

Розвиток будь-якого підприємства неможливий без системного вивчення конкурентів на ринку товарів і послуг. Необхідно постійно виявляти слабкі місця у конкурентів і водночас аналізувати їхні сильні сторони.

Насамперед слід ідентифікувати як чинних, так і потенційних конкурентів, з'ясувати, хто з них займає провідні позиції та яку частку ринку контролює кожен. Досліджуються їхні цінові стратегії, системи бонусів і знижок, а також методи просування продукції чи послуг. Особливу увагу приділяють рекламним кампаніям: їхній періодичності, змісту й реакції споживачів.

Важливим є також аналіз каналів збуту конкурентів, їхньої політики сервісного обслуговування та додаткових послуг. Усі сильні й слабкі сторони конкурентів систематизуються з погляду клієнтів, адже саме споживачі формують кінцеве уявлення про привабливість бізнесу.

Для отримання обґрунтованої інформації доцільно застосовувати математичні методи аналізу:

- кореляційно-регресійний – виявляє взаємозв'язки між показниками;
- кластерний – дозволяє групувати об'єкти у відносно однорідні категорії;
- дисперсійний – визначає значущість відмінностей у середніх величинах.

Внутрішній аналіз підприємства. Внутрішній аналіз спрямований на оцінку факторів, що перебувають під контролем підприємства, та дає змогу виявити його сильні й слабкі сторони.

- Сильні сторони – це унікальні чи відмінні риси підприємства, які дають конкурентні переваги. Вони стають основою для вибору ринкової ніші.
- Слабкі сторони – характеристики, яких бракує підприємству порівняно з конкурентами.

Для впорядкування аналізу виділяють ключові функціональні напрями:

- маркетинг;
- виробництво;

- персонал;
- наукові дослідження й розробки;
- фінанси.

Сильні й слабкі сторони можна представити у вигляді балансової таблиці:

- активи – унікальні якості та ресурси підприємства;
- пасиви – внутрішні обмеження, що знижують його конкурентоспроможність.

Такий підхід допомагає виокремити проблемні зони, які вимагають удосконалення (слабкі сторони); переваги, на які можна спиратися під час формування стратегії (сильні сторони).

Завершальним етапом є SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози). Його сутність полягає у співставленні внутрішніх характеристик підприємства з зовнішніми умовами з метою:

- поєднання сильних сторін з можливостями для досягнення синергії;
- нейтралізації загроз через подолання слабких сторін.

Місія підприємства – це загальний орієнтир, який відображає сенс існування організації, її філософію та бачення свого місця у бізнесі, регіоні чи суспільстві. Вона виконує дві ключові функції:

- формує позитивний імідж та інтерес споживачів;
- консолідує зусилля персоналу навколо спільного напрямку.

Оскільки конкретні цілі розкривати публічно небезпечно (виробничо-комерційна таємниця), місія подається у більш узагальненому вигляді.

Принципи формування місії:

1. Стислість та декларативність (часто у вигляді гасла без конкретних цифр і показників).
2. Орієнтація на зовнішнє середовище, насамперед на клієнтів. Споживача цікавлять не прибутки компанії, а ціна, якість, умови купівлі й обслуговування. Прибуток – це лише похідна від рівня попиту.

Приклади місій:

- Ford – «Ми постачаємо людям доступний транспорт».
- Sony – «Здійснюючи прогрес, служимо всьому світові».
- «Споживачі – джерело сили нашої фірми».
- «Смакує по-домашньому» (BEREC).

Місія є базою для:

- постановки й узгодження цілей;
- формування системи планів;
- координації дій персоналу;
- взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Цілі підприємства – це конкретні результати, яких компанія прагне досягти в певний період. Вони конкретизують місію та є орієнтиром для колективу.

За І. Ансоффом, 98% бізнес-невдач пояснюються відсутністю чітких цілей. Для українських підприємств, що діють у нестабільному середовищі, правильно сформульовані цілі мають особливо мобілізуюче значення.

Функції цілей:

- критерії для ухвалення рішень;
- мотивація й стимулювання персоналу;
- інструмент управління та планування;
- координація підрозділів;
- контроль діяльності (співставлення фактичних і цільових показників).

Сфери постановки цілей: ринок і позиція на ньому, обсяги виробництва, асортимент, фінанси й рентабельність, інновації, постачання, клієнти, стейкхолдери, збут, персонал, менеджмент, маркетинг, соціальна сфера тощо.

Ієрархія цілей:

- Цілі вищого рівня – ширші, довгострокові.
- Цілі нижчого рівня – конкретні завдання для їх досягнення.

Для наочності застосовують «дерево цілей», що дозволяє узгодити дії підрозділів і забезпечити внесок кожного у загальний результат.

Стратегічні альтернативи – це сукупність можливих варіантів розвитку, що дозволяють підприємству досягти поставлених цілей у межах обраного напрямку та ресурсних обмежень. Завданням є вибір тієї альтернативи, яка забезпечить довгострокову ефективність і стійкість бізнесу.

Кожна альтернатива повинна відображати прогноз зовнішнього середовища та містити конкретну програму дій, орієнтовану на успіх.

Базові типи стратегічних альтернатив:

- Стабілізація – підтримання наявних позицій. Використовується у зрілих галузях або фірмами з домінантним становищем. Приклад: утримання ринкової частки.
- Зростання – розширення бізнесу через інтенсифікацію ринку чи продукту, інтеграцію (вертикальну, горизонтальну), диверсифікацію. Типово для динамічних галузей.
- Скорочення – перегруповання діяльності задля підвищення ефективності (зменшення витрат, ліквідація збиткових напрямів, «швидкий успіх»).
- Вживання – радикальні заходи захисту бізнесу: оптимізація маркетингу, перегляд товарної та цінової політики, жорстка економія ресурсів, зміна системи управління.
- Комбіновані стратегії – поєднання вищезгаданих.

У межах кожної базової стратегії можливі різні конкретні альтернативи:

- Зростання: вихід на нові ринки, співпраця, ЗЕД, диверсифікація.
- Стабілізація: зменшення витрат, ревізія фінансів, раціоналізація.
- Вживання: перебудова управління, оптимізація маркетингу та фінансів.
- Скорочення: ліквідація окремих напрямів, згортання бізнесу тощо.

Типові бізнес-стратегії за М. Портером:

1. Контроль витрат – орієнтація на мінімізацію собівартості.
2. Диференціація – створення унікальної цінності для клієнта.
3. Фокусування – концентрація на вузькому сегменті ринку.

Етапи вибору стратегії:

1. Розробка – генерування максимальної кількості альтернатив, залучення керівників різних рівнів.
2. Доопрацювання – приведення стратегій у відповідність до цілей розвитку, формування узагальненої стратегії.
3. Аналіз і оцінка – відбір найпридатніших варіантів, деталізація загальної стратегії через функціональні напрями (маркетинг, фінанси, виробництво тощо).

Ключові фактори вибору стратегії:

1. Галузь та форма бізнесу, рівень конкуренції.
2. Стан середовища – стабільність чи мінливість, прогнозованість змін.
3. Цілі та цінності власників і керівництва.
4. Ризики – їхній рівень та прийнятність.
5. Внутрішній потенціал організації – сильні та слабкі сторони.
6. Досвід попередніх стратегій – як позитивний, так і обмежувальний чинник.
7. Часовий фактор – навіть найкраща стратегія втрачає цінність, якщо не реалізована вчасно.

Зміст і обсяг бізнес-плану залежать від:

- мети розробки (залучення інвестицій, управління бізнесом тощо);
- сфери діяльності (виробництво, торгівля, послуги, будівництво);
- масштабу бізнесу (малий, середній, великий);
- особливостей продукту (новий/традиційний, простий/складний).

Єдиного універсального шаблону не існує, проте успішний бізнес-план має чітку логіку та включає низку обов'язкових розділів.

Основні розділи бізнес-плану

1. Резюме – стислий виклад суті проєкту й очікуваних результатів.
2. Аналіз ринку – ємність ринку, частка підприємства, конкуренти, портрет споживача.
3. Опис товару/послуги – характеристики, унікальність, технологія виробництва, сировина, постачання, правовий захист.

4. Маркетинг і збут – прогноз продажів, підтвердження обсягів збуту, рекламні кампанії, канали реалізації, післяпродажне обслуговування, витрати на просування.
5. Матеріально-технічне забезпечення – постачальники, стабільність поставок, обсяги, географія.
6. Виробничий план (для виробничого бізнесу):
 - НДКР та підготовка серійного виробництва,
 - обладнання та виробничі потужності,
 - кооперація з іншими підприємствами,
 - сертифікація та контроль якості,
 - охорона довкілля,
 - загальні та прямі витрати.
7. Персонал – чисельність працівників, кадрові потреби, плинність кадрів, навчання, штатний розпис, створення нових робочих місць.
8. Організаційно-правова форма – юридичний статус підприємства.
9. Оцінка ризиків – перелік можливих загроз, рівень ризику, способи страхування, антикризові стратегії.
10. Фінансовий план – інвестиційні витрати, витрати на виробництво та збут, джерела фінансування, графік освоєння потужностей, грошові потоки, окупність, рентабельність, погашення кредитів, потреба в оборотному капіталі, прогноз економічного ефекту.

Багато підприємців помилково ототожнюють структуру бізнес-плану з послідовністю його розробки. Насправді логіка підготовки бізнес-плану є гнучкою:

- доводиться кілька разів повертатися до вже написаних розділів для уточнення та доповнення;
- не можна «перескочити» через ключові етапи, бо кожний наступний крок базується на попередньому.

Основні принципи:

- Опрацювати всі розділи бізнес-плану.

- Постійно уточнювати дані та допрацьовувати попередні пункти.
- Дотримуватися логічної послідовності: наприклад, неможливо скласти маркетинг-план, не дослідивши ринок, а ринок — без визначення продукту/послуги.

Загальна логіка розробки бізнес-плану (із можливими відхиленнями на практиці):

1. Вибір продукту/послуги для майбутнього ринку.
2. Дослідження ринкового середовища (споживачі, конкуренти, тенденції).
3. Вибір місця розташування підприємства.
4. Прогноз обсягів продажів.
5. Визначення виробничих параметрів (потужності, ресурси, технологія).
6. Опрацювання цінової та збутової політики.
7. Обґрунтування організаційної структури підприємства.
8. Аналіз ризиків і способів їх мінімізації.
9. Фінансові розрахунки (витрати, доходи, інвестиції, окупність).
10. Висновки – підсумок основних положень бізнес-плану.

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

1. Стыль викладу

- Стислість і зрозумілість: бізнес-план має бути лаконічним, водночас достатньо інформативним, щоб повністю розкривати суть ідеї.
 - Для невеликих проєктів (80-100 тис. грн) – 20-25 сторінок.
 - Для масштабних проєктів – розширена версія документа.
- Уникнення складної термінології: бажано уникати жаргону, надмірних технічних деталей. Виклад – офіційно-діловий, доступний для розуміння.
- Практичність: бізнес-план повинен містити тільки корисну інформацію для читача. Вторинні дані можна винести в додатки без обмеження обсягу.
- Реалістичність припущень: прогнози повинні базуватися на тенденціях галузі, маркетингових дослідженнях та досвіді конкурентів. Відхилення від середньоринкових показників потребують переконливого обґрунтування.

- Обережність з оптимізмом: усі припущення варто розглядати у кількох сценаріях – від найгіршого до найкращого. Песимістичний сценарій забезпечує «запас міцності» для бізнесу.
- Логічна структура: виклад має бути чітким і послідовним, з виділенням розділів, підрозділів та параграфів для швидкого пошуку потрібної інформації.
- Конфіденційність: бізнес-план має захищати чутливу інформацію. Це можна реалізувати через обмеження доступу або винесення конфіденційних даних у окремий додаток.

2. Технічне оформлення

- Титульна сторінка
- Сторінка зі змістом
- Резюме на початку документа
- Додатки в кінці
- Примітки та посилання на використані джерела

Висновок до розділу 1

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні засади управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання в сучасних умовах ринкової економіки. Дослідження показало, що стратегія розвитку є базовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає його місію, цілі, пріоритети діяльності та напрями використання ресурсів. У межах аналізу методології стратегічного розвитку підприємства встановлено, що процес стратегічного управління є комплексним і поетапним, охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії та контроль за її реалізацією. Використання сучасних методів і моделей стратегічного аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зменшенню рівня невизначеності в діяльності підприємства.

Окрему увагу в розділі приділено бізнес-плануванню як одному з ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що бізнес-план виступає не лише інструментом планування та прогнозування, а й важливим засобом оцінки економічної доцільності проєктів, залучення інвестицій та контролю результатів діяльності. Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективне управління стратегічним розвитком підприємства ґрунтується на поєднанні чіткої стратегії, науково обґрунтованої методології та системного бізнес-планування, що створює передумови для сталого розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ТА ЛІТЕРАТУРИ «НОВА»

2.1 Дослідження економічної доцільності офлайн-школи української мови та літератури «НОВА»

Починаючи з 2019 року, звичний уклад життя зазнав кардинальних змін, що було зумовлено поширенням раніше невідомої, а нині всесвітньо відомої пандемії коронавірусу. Саме в цей період людство опанувало нові поняття, зокрема «віддалена робота» та «соціальна дистанція». Робочі процеси, навчання, спілкування з друзями й родиною перемістилися в онлайн-простір. Дотримання дистанції в громадських місцях стало нормою, а ставлення людей до незапланованих соціальних контактів — більш обережним. Таким чином, пандемія істотно трансформувала спосіб життя населення в усьому світі.

Соціальне дистанціювання як обов'язковий захід безпеки стало поштовхом до низки нетипових змін у повсякденній діяльності. Учні, студенти, дошкільнята та працездатне населення перейшли на дистанційний формат навчання і роботи. Телефони, планшети, ноутбуки та комп'ютери перетворилися на основні інструменти отримання знань, заробітку та дозвілля. Аналіз зазначених тенденцій свідчить, що пріоритети глобальної спільноти змінилися в одному напрямі — у бік цифровізації. Люди дедалі частіше об'єднуються та взаємодіють через онлайн-платформи й соціальні мережі, впливаючи на різні сфери суспільного життя.

Карантинні обмеження суттєво трансформували бізнес-середовище в усьому світі, виявивши вразливість як найманих працівників, так і самих підприємств. Невизначеність щодо орендних платежів стала одним із ключових джерел занепокоєння для підприємців, що зумовило зростання запитів на зниження вартості оренди. Пандемія спричинила фінансові труднощі для тисяч компаній, при цьому найбільшого удару зазнав малий і середній бізнес. Значних втрат також зазнали туристична галузь та авіаперевезення.

За результатами соціально-економічного дослідження впливу COVID-19 на бізнес, проведеного під егідою Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, у 84% підприємств відбулося зменшення доходів, а в 43% випадків щонайменше один член сім'ї втратив роботу [30]. Відсутність чіткого розуміння майбутніх перспектив спричинила постійне відчуття тривоги та нестабільності. Особливо постраждали креативні індустрії: було призупинено виробництво фільмів, серіалів і мультфільмів, скасовано місцеві заходи, суттєво скоротився попит на рекламу та просування. Закриття кінотеатрів спричинило фінансові втрати для компаній-дистриб'юторів, а маркетингові агентства зіткнулися зі скороченням рекламних бюджетів, які підприємства урізали в першу чергу.

Водночас пандемія створила й певні можливості. Умови локдауну фактично «зрівняли» підприємства, відкривши доступ до раніше недосяжних ринків. Обмеження фізичної діяльності стимулювали роботодавців шукати альтернативні способи реалізації товарів і послуг через Інтернет. Так, мережа ресторанів First Line Group запровадила доставку, залучивши офіціантів до кур'єрської роботи, а компанія Drommel, що спеціалізується на виробництві меблів, завдяки цифровізації змогла зберегти бізнес і реалізувати стратегію переходу до формату діджитал-компанії [36]. Закриття більшості фізичних магазинів супроводжувалося зростанням попиту на меблі, зумовленим потребою облаштування домашніх робочих просторів [3].

Наприкінці 2020 — на початку 2021 року Україна поступово адаптувалася до нових умов, а підприємці налагодили ефективну взаємодію онлайн- та офлайн-форматів. Однак 24 лютого 2022 року ситуація докорінно змінилася у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України. Війна, яка триває й дотепер, завдала економіці країни значно більших збитків, ніж період пандемії. За оцінками Міжнародного валютного фонду, втрати становлять близько 35% ВВП, тоді як Національний банк України зазначає втрати економіки на рівні 50% «невиробленого» валового внутрішнього продукту [12].

Численні підприємства, що опинилися в зоні бойових дій, були змушені евакуюватися або повністю припинити діяльність. Навіть бізнеси, розташовані у

відносно безпечних регіонах, зазнають труднощів через логістичні проблеми та нестачу сировини. Лише близько 17% підприємств продовжують працювати у звичному режимі, тоді як кожне третє — повністю зупинило діяльність. За даними KSE, за перші 47 днів війни було зруйновано або захоплено щонайменше 145 підприємств, а загальна сума задокументованих збитків сягнула 6,25 млрд дол. США [6].

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна 2022 року фактично розділили українську реальність на періоди «до» і «після». Наймасштабніший локдаун і подальші карантинні обмеження суттєво послабили економіку, а військова агресія знову радикально змінила умови господарювання. У цих обставинах Інтернет перестав бути лише середовищем для розваг, перетворившись на повноцінний простір для роботи та ведення бізнесу. Для багатьох підприємців єдиною можливістю збереження діяльності став перехід у цифровий формат і пошук нових каналів збуту в онлайн-середовищі [13].

Перехід від офлайн- до онлайн-бізнесу розглядається як один із ефективних шляхів адаптації до кризових економічних умов. Для одних підприємств це спосіб виживання, для інших — можливість розвитку й масштабування. Онлайн-формат дозволяє залучати клієнтів з різних регіонів і країн та є доступним не лише для малого й середнього бізнесу, а й для великих компаній. Цифрова трансформація, як процес упровадження новітніх технологій у діяльність підприємства, сприяє підвищенню ефективності, масштабованості та прибутковості бізнесу [7].

Діджитал бізнес має такі позитивні аспекти:

1. Низький, доступний поріг входу. Створення цифрового сайту коштує дешево порівняно зі створенням фізичного магазину. Для відкриття фізичного магазину потрібне приміщення, наявність товару, працівники, продавці, консультанти, прибиральники, налагодження охоронної системи, початковий внесок на ремонт та рекламу. В онлайн магазині достатньо зробити сайт, налагодити товарообіг та онлайн оплату. Існує такий вид бізнесу як дропшипінг. Підприємець працює з оптовим бізнесом, відправляючи йому замовлення та беручи відсоток від замовлення. Відправками займається оптовий бізнес. Для

такого виду бізнесу достатньо мати налагоджену систему онлайн замовлення на сайті та передача замовлення оптовому бізнесу. Починати можна взагалі без грошей. Сайт можливо виготовити самостійно через конструктори, де не потрібні знання з дизайну та верстки. Рекламу в Інтернеті може коштувати навіть дешевше ніж на телебаченні та білбордах, може бути набагато ефективнішою [2].

2. Величезні можливості автоматизації всіх процесів. Фізичний бізнес складно автоматизувати. В фізичному бізнесі велику роль займають люди. Люди – непостійні одиниці бізнесу. Вони можуть хворіти, запізнюватись на роботу, красти прибуток, погано працювати, складати поганий імідж про все підприємство. Для задоволення потреб онлайн бізнесу достатньо невеликої кількості людей або автоматизованих додатків. За допомогою автоматизації процесі можна повністю уникнути зривів термінів, роботі для видимості. У Всесвітньої Павутини є шанси це уникнути, доручивши частину роботи скриптам та роботам.

3. Прибутковість. Прибутковість 50% і більше реальність. Можна придбати платформу або сайт, які будуть давати 500 \$ на місяць витрачаючи одноразово 10 000 \$. Отже, за 12 місяців сайт принесе 6000 доларів. Це може зробити будь-яка людина із певним грошовим внеском. На такою сайті може розміщуватись платна реклама, тощо [8].

4. Мобільність та незалежність. Відкрита можливість працювати будь-коли та будь-де. Не потрібно витрачати час на їзду до офісу, працювати можна вдома, в машині, в кафе. Можна побудувати бізнес так, щоб мало залежати від партнерів та постачальників. Ви самі собі начальник, ви можете працювати у зручний для вас час, будь-якого дня тижня, навіть якщо вам не потрібно виходити з дому. Якщо ви найманий працівник вам не потрібно витрачати час на дорогу, покупку ділового одягу, обіди в кафе.

5. Зростання ринку. В онлайн бізнесі не існує меж. Сьогодні ви продали послугу десяти людям, завтра ви зробите навчання на десять тисяч осіб. Чим більшу аудиторію маєте тим більше користувачів та потенційних клієнтів. Люди з усього світу можуть відвідати ваш бізнес та купити ваші продукти за лічені хвилини.

6. Повний робочий день. Інтернет-бізнес доступний у будь-який час, 7 днів на тиждень. Сайт або соціальні мережі не зачиняються на вихідні.

7. Простота перекваліфікації. Маючи здобуту раніше базу клієнтів ви можете робити розсилки на нові послуги, товари, які ви робите. Простота створення декількох бізнесів, поєднання декількох робіт.

8. Простота налаштування реклами. Онлайн бізнес можна швидко запустити та масштабувати за допомогою реклами. Рекламу просто аналізувати, змінювати креативи, щоб отримати найкращий результат [4].

Діджитал бізнес має такі недоліки:

1. Легко відволіктися. Працюючи з дому, легко відволікатися на інші домашні справи, які не пов'язані з бізнесом. Працюючи онлайн ви стаєте сам собі командир, який налагоджує свій робочий день.

2. Висококонкурентний ринок. В Інтернеті доступний практично будь-який вид бізнесу, а це означає, що конкуренція є дуже високою. Важливо зрозуміти нішу, де справа буде виділятися [9].

3. Можуть виникати технічні проблеми. На сайті можуть виникати збої через занадто велику кількість відвідувань або продажів, збоїв сервера. Іноді соціальні мережі не працюють через оновлення. Це буває рідко, але від цього повністю залежить робота.

4. Втрачено прямий контакт із клієнтом. Багато людей, як і раніше, віддають перевагу фізичним покупкам, оскільки так вони добре знають, що купують. Через Інтернет можна показати наскільки товар з різних боків, розказати про нього багато разів, але все одно зрозуміліше клієнту потримавши товар в руках. Онлайн навчання стає більш діловим. Складно в умовах Zoom знайти друзів, товаришів, тримати з ними контакт [28].

5. Існують види бізнесу не можуть повністю отримувати прибуток в сфері онлайн. Фірми мають рекламуватися та бути присутніми в мережі. На жаль, не весь бізнес може існувати в цифровому світі. Будь-яка справа, яка має за обов'язок регулярної реальної присутності в конкретний час. Неможливо зробити макіяж, зачіску, операцію, лікування зубів, клінінг приміщення.

6. Заслужити довіру складніше. Довіра має значення. Клієнти перебувають у невідомості того, з ким вони працюють. Вони часто з меншим бажанням та ентузіазмом вступають в перший контакт з цифровим бізнесом. Недовіра виникає через тисячі неправдивих, шахрайських платформ. Там поганці просто витягують гроші і не надають послугу. Серйозному Інтернет бізнесу потрібно працювати над репутацією. Клієнти, які купують в фізичних магазинах, зазвичай не турбуються через ризик бути ошуканим. Люди можуть ретельно подивитися на продукт, перед тим як заплатити за нього.

7. Бізнес не працюватиме без реклами. Залучення реклами є обов'язковою умовою успішного онлайн бізнесу. В онлайн бізнесі сарафанне радіо працює погано [31].

Офлайн бізнес має такі переваги:

1. Більш зрозуміла сфера. Оффлайн сфера існує набагато довше, ніж онлайн, відповідно вона більш зрозуміла, особливо для покоління, у яких дитинство пройшло без гаджетів [1].

2. Заробіток з першого дня. Найчастіше, якщо правильно створити офлайн бізнес гроші можна почати заробляти з першого дня після відкриття магазину за допомогою сарафанного радіо. Люди можуть проходити повз магазин, новий ресторан із зацікавленістю зайти, подивитись.

3. Довіра від офлайн клієнтів. Оффлайн магазину довіряють більше, ніж аналогічному Інтернет магазину. Людина може не тільки подивитися на товар, а й торкнутися його. В Інтернеті деякі магазини працюють за передоплатою, це знижує довіру з боку покупців.

4. Прозорість бізнесу, можливість отримати кредит. Можливість отримання кредиту від банку, зрозумілість бізнесу із погляду контролюючих органів. Банки більш охоче дадуть вам кредит під заставу наявного майна. В онлайн бізнесі такого майна найчастіше немає.

5. Можливість прогнозування доходу. Звичайний фізичний бізнес можна легко спрогнозувати на найближчі кілька місяці, роки. Завжди можна отримати

цифри та зрозуміти свій майбутній прибуток в умовою стабільності в країні та світу. Ви знаєте скільки найбільше може заробити виходячи з даних [27].

Офлайн бізнес має такі недоліки:

1. Високий важкий в грошовому еквіваленті поріг старту. Грошова сума з якою можна відкрити магазин, кафе, хоч щось зробити – декілька тисяч доларів або навіть десятків тисяч доларів. Підприємцю потрібно організувати робочий простір, придбати товар, техніку, продукти, знайти працівників. Щоб відкрити офлайн бізнес потрібно прикласти багато грошових зусиль та мати час, щоб відбити справу.

2. Прив'язка до місця. Найчастіше клієнти запам'ятовують місце розташування та відвідують тільки його. Якщо бізнес перенесе офіс, магазин - користувачам буде складно його знайти, таким чином бізнес може втратити велику частину клієнтів. Прибуток напряму залежить від місця розташування [17]. Місце повинно відповідати усім критеріям заданого бізнесу, наприклад, кафе краще відкривати в багато прохідних місцях, бажано в центрі, або в районі з платоспроможною аудиторією, яка часто обідає, вечеряє, снідає в кафе.

3. Нестабільна ситуація в країні сильно впливає на офлайн бізнес. Коронавірус, війна 2022 року завдають велику шкоду по офлайн бізнесу. За час коронавірусу та війни законодавство запровадило певні заходи з метою уникнення хвороби в Україні та захисту життів під час війни. Ситуація в країні і навіть погана погода впливає на прибуток підприємця.

4. Крадіжки. Традиційному бізнесу потрібно дбати про захист від крадіжки. Важливість оформлення страховки, щоб сплатити витрати, які пов'язані з крадіжками, збитками споживачів тощо.

5. Тісна робота з працівниками. Традиційний бізнес тісно взаємодіє з колективом, працівниками. Майбутніх працівників потрібно навчити навичкам, які потрібні для роботи. За працівниками потрібно дивитись, слідкувати, бути впевненим і їх добросовісності. Від працівників залежить імідж, обличчя бізнесу.

Проаналізуємо переваги онлайн та офлайн бізнесів (дивись табл. 2.1).

Переваги онлайн та офлайн бізнесів

Переваги цифрового бізнесу	Недоліки цифрового бізнесу
1. Низький поріг входу	1. Легко відволіктися
2. Величезні можливості автоматизації всіх процесів	2. Висококонкурентний ринок
3. Прибутковість	3. Можуть виникати технічні проблеми
4. Мобільність та незалежність	4. Втрачено прямий контакт із клієнтом
5. Збільшення ринку	5. Деякий бізнес не може працювати онлайн
6. Повний робочий день роботи	6. Здобути довіру складніше
7. Зручне перекваліфікування	7. Бізнес не працюватиме без реклами
8. Простота в налаштуванні реклами	8. Великий грошовий поріг старту
9. Більш зрозуміла сфера	9. Прив'язка до локації
10. Заробіток з першого дня	10. Нестабільна ситуація в країні сильно впливає на офлайн бізнес
11. Довіра від офлайн клієнтів	11. Крадіжки
12. Прозорість, можливість отримати кредит	12. Тісна робота з працівниками
13. Легкість прогнозування доходу	

Переходити в цифровий бізнес, чи залишатися в фізичній сфері, робити комбінації, де саме створювати діло - вирішувати підприємцю. У кожного з цих варіантів є позитивні сторони та мінуси, які варто спостерігати в кожному з бізнесів.

Незважаючи на досить сильний розвиток мережі технологій, переважна більшість людей віддають перевагу офлайн бізнесу. У майбутньому симбіоз офлайну та онлайн матиме яскравий виражений характер, оскільки мережа, при грамотному використанні, дозволяє значно збільшувати продажі.

Питання вибору онлайн чи офлайн бізнесу неоднозначне. В кожній сфері діяльності свій правильний вибір. Розгляньмо питання вибору на прикладі онлайн та офлайн діяльності школи української мови та літератури (дивись табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Варіанти офлайн на онлайн діяльності на прикладі школи української мови та літератури

Варіанти офлайн діяльності школи української мови та літератури	Варіанти онлайн діяльності на прикладі онлайн-школи української мови та літератури «НОВА»	Варіанти комбінації онлайн та офлайн школи української мови та літератури
1. Створення школи з української мови та літератури для дітей та дорослих «НОВА»	1.Освітні курси: курси української мови для дорослих (A1-C1). Клуб упевненого мовлення. Клуб української вимови та наголосів. Клуб читання з обговоренням Мовні дебати/подкаст-клуб (підсилює навички говоріння + соціалізація онлайн)	1.Гібридні курси: теорія та граматики – онлайн; практика (розмовні зустрічі, ігри, читання) – офлайн; домашні завдання та прогрес – в особистому кабінеті (ідеально для зайнятих дорослих)
2. Створення офлайн-проєкту «Українська для ВСІХ»	2. Розмовні та тематичні клуби: упевненого мовлення, української вимови та наголосів, читання, дебатів	2. Онлайн + офлайн-курс: раз на тиждень Zoom мовний клуб; раз на місяць офлайн Speaking Party у кав'ярні чи коворкінгу (мова + соціалізація → учні не «розчиняються» після курсу)
3. Освітні формати: авторські інтенсиви, орфографічні тренінги, клуб читача, розмовний клуб, літературний театр	3. Інтерактиви та ігри: мовні квізи (щотижневі/щомісячні), ігрова неділя в ZOOM, онлайн-квести, челенджі в соцмережі, лінгво-марафони на 7-30 днів	3. Онлайн-курс + літературні подорожі: онлайн-лекції про письменника/епоху; завершення – екскурсія маршрутом автора або зустріч-гру (емоції + контекст = стабільне запам'ятовування)

4. Культурні події: літературні вечори, тематичні свята, поетичні батли, флешмоби	4. Авторські вебінари та лекції: про мову, про сучасних авторів, міні-лекції (запис і продаж в соцмережі)	4. Воркшопи та майстерки: онлайн-майстерка грамотності; офлайн – креативне письмо, драматичні читання, сценки (поєднання розуму й творчості)
5. Інтерактивні заходи та ігри: мовні квести, вікторини, настільні ігри, створені школою	5. Контент та медіа-проекти Rils, TikTok, освітній YouTube-канал «НОВА мова», подкаст «Говорімо красиво», телеграм-канал із мовними порадами, інтерактивні сторіс-вікторини (контент = безкоштовний маркетинг та залучення аудиторії)	5. Освітні марафони + фінал-офлайн : 7–30 днів онлайн-челенджу. Завершальний захід: вручення сертифікатів, фотосесія «Я говорю українською». Створення ритуалу завершення і гордості
6. Співпраця та партнерство: виступи у школах, проекти зі ЗМІ, візити до музеїв, партнерські події з бібліотеками	6. Платформа/кабінет для учнів: тести, домашні завдання, прогрес; сертифікати після проходження; особисті консультації з викладачем	6. Подкаст/YouTube + зустрічі з аудиторією: онлайн-контент залучає людей; офлайн-події монетизують і будують спільноту (літературні вечори, Q&A), (від глядача до учня – шлях стає коротшим)
7. Події для родин: сімейні мовні дні, великодні майстерки	7. Корпоративний онлайн-напрямок: тренінги ділової української для компаній, онлайн-етикет та комунікація, перевірка та редагування корпоративної документації	7. Корпоративний формат: онлайн-платформа з уроками для бізнес-клієнтів; офлайн-майстер-класи у компаніях: ділова українська, публічні виступи

		(висока маржинальність та стабільні контракти)
8. Корпоративний сектор: тренінги для бізнесу – «Ділова українська», «Презентація та публічне мовлення», «Корпоративний етикет українською»	8. Спільнота для випускників: закритий клуб для підтримки мовної практики, доступ до бонусних матеріалів, місячні Speaking Party (дає утримання й повернення клієнтів)	8. «НОВА спільнота»: закритий Telegram/Discord для підтримки мови; офлайн-зустрічі випускників; спільні книжкові клуби та культурні походи (лояльність + сарафанне радіо)

Створення свого бізнесу важливий і відповідальний крок не тільки з моральної сторони, а й з грошової. Перед початком створення бізнесу потрібно проаналізувати доречність бізнесу, окупність, рентабельність, точку беззбитковості.

Приватний освітній простір для дітей та дорослих – поширений бізнес в Україні. Попит на такі заклади росте з кожним роком. Вивчати українську мову та літературу вивчають не тільки діти, а й дорослі. Повнолітній людині складно знайти безкоштовний курс, де можна навчитися української. Багато людей хочуть здійснити свою мрію та досконало оволодіти мовою. Наймати репетитора для індивідуальних занять зовсім не вигідно. Саме для цього створюються школи для дорослих. Приватний навчальний бізнес має на меті надати інструменти для навчання, затишне місце та спілкування з однолітками. В таких закладах можуть пропонувати навчитися різним темам. Наприклад, орфографії, пунктуації, усному мовленню, діловому мовленню. Як буде проходити викладання, залежить від присутності професійного вчителя в місті. Попит на наявність пропозицій формує групи людей. На уроці можуть навчатися від трьох до двадцяти учнів одночасно. Можливі додаткові уроки з учителем. Формат абонементів є вигідним як для бізнесу так і для клієнтів. Абонементи створюють дисципліну.

Хто наша аудиторія? Онлайн-школа української мови та літератури «НОВА» створена для тих, хто хоче говорити красиво, упевнено й по-українськи. До нас приходять дорослі, які переходять на українську в побуті та на роботі; спеціалісти, яким потрібне ділове мовлення й грамотна комунікація; українці з-за кордону, що прагнуть повернути мову в життя; студенти й школярі, що готуються до іспитів; блогери та всі, хто творить український контент. Така аудиторія є відданою своїй справі та хобі (дивись табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Цільова аудиторія онлайн-школи української мови та літератури «НОВА»

Групи цільової аудиторії	Характеристика груп	Рівень мотивації
1. Дорослі українці, які переходять на українську	Хочуть говорити без суржику; бажають упевнено спілкуватися на роботі; часто відчують сором через помилки; шукають комфортний формат і підтримку	Найчисельніша та найвмотивованіша група
2. Бізнес-аудиторія	Пишуть ділові листи, документи; виступають публічно або створюють контент; потрібна професійна українська	Готові вкладатися у якісне навчання
3. Дорослі переселенці / діаспора	Живуть за кордоном або не мали практики вдома; Хочуть повернути/зміцнити мовну ідентичність; цінують спільноту та підтримку	Лояльні та активні учасники клубів
4. Студенти і старшокласники	Підготовка до НМТ/ДПА; потреба в сучасних форматах; цікавить література (візуал, інтерактив)	Добре для онлайн-інтенсивів
5. Контент-креатори / блогери	Прагнуть грамотного українського контенту; бояться «зганьбитися помилками»; потребують консультацій і редакторської підтримки	Потенційні амбасадори бренду
6. Школярі 5–9 класів, які хочуть підтягнути мовні навички та успішно навчатися	Отримувати кращі оцінки з української мови та літератури; успішно складати контрольні, ДПА (майбутня підготовка) Легше виконувати домашні завдання й писати твори	Розуміють, що грамотність потрібна в дорослому житті
7. Спеціалісти, яким потрібне ділове мовлення й грамотна комунікація	Спілкуються з клієнтами українською; пишуть ділові листи, документи; виступають публічно або створюють контент; потрібна професійна українська	Готові вкладатися у якісне навчання

Оренда приміщення грає важливу ролі в створенні офлайн бізнесу. Від вибору правильного приміщення в бізнесі залежить трафік, зручність паркування, витрати на обслуговування та ремонт [26].

Вибір розташування приміщення можна поділити на 2 основні групи:

1. У центрі міста: центральна частина міста Нововолинська – це бульвар Шевченка та проспект Перемоги. У центрі відкривають бари, ресторани, бутіки та мережеві супермаркети. Школа української мови та літератури «НОВА» може знаходитись у центрі міста для комфортного транспортного пересування.

2. У спальних районах: зазвичай, в спальних районах оренда дешевша, проходимість у спальних районах зазвичай нижча порівняно з центральними частинами міста. Тут переважає відкриття закладів, пов'язаних із повсякденними потребами населення, таких як продуктові магазини, аптеки, перукарні. З огляду на це, створення навчального закладу у спальному районі не рекомендується, оскільки існує обмежена потенційна аудиторія та знижується ефективність залучення учнів.

Розглянемо найдоречніші оголошення (дивись табл. 2.4).

Характеристика орендованого приміщення для школи «НОВА»

	Приміщення 1	Приміщення 2	Приміщення 3
Місце розташування	Проспект Перемоги, 28, у дворі Розташування в 500 метрів від Будинку культури, центр. Обов'язково потрібно робити вивіску, стенд, так як школа знаходиться на другій лінії від основної дороги	Проспект Дружби, 6 А. Розташування в 100 метрах від АТБ.	15-мікрорайон, 19 Декілька кілометрів від основної дороги АТБ, зручне розташування для міського або особистого транспорту
Опис приміщення	Помешкання характеризується високим рівнем завершеності ремонту. Можливе негайне розміщення меблів та початок експлуатації без необхідності проведення додаткових оздоблювальних робіт	Приміщення готове до використання: ремонт виконаний на високому рівні, що дозволяє одразу організувати робочий простір і встановити меблі без проведення додаткових ремонтних заходів.	Об'єкт має завершене інтер'єрне оформлення, що забезпечує можливість безпосереднього використання та розміщення меблів, без необхідності додаткового ремонту чи модернізації.
Площа	90 кв. м	42 кв. м	74 кв. м
Ціна	18 000 грн/місяць	20 000 грн/місяць	11 000 грн/місяць
Фото			

Кожний з цих трьох приміщень може бути придатним для школи «НОВА». Проаналізуємо приміщення за допомогою аналітичної таблиці та оцінки від 1 до 3-ох балів, де 1 - найгірший варіант, 2 - середній, 3 – найкращий.

Таблиця 2.5

Аналіз орендованого приміщення для школи «НОВА»

Приміщення	№1	№2	№3
Розташування відносно центру	2	3	1
Розташування відносно місць для паркування	3	1	2
Розташування відносно зупинок міського транспорту	3	3	3
Ціна за місяць	2	1	3
Кількість квадратних метрів	3	1	2
Загальна кількість балів	13	9	9

За допомогою аналізу було визначено найкращим приміщення №1 для школи «НОВА» (дивись табл. 2.5). Розмір орендної плати не повинен перевищувати 30% доходу підприємства. Після проведення детального аналізу ринку приміщень доцільно переглянути таблицю пропозицій та, за потреби, обрати більш економічно вигідний варіант. Зазвичай при підписанні договору оренди необхідно сплатити одноразовий внесок та вартість першого місяця оренди; іноді можливе домовлення про розподіл цієї суми на два місяці. Договір може передбачати штрафні санкції у разі дострокового розірвання.

Рекомендується проконсультуватися з юристом щодо умов тривалої оренди. При оренді приміщень у торгових центрах слід враховувати вимоги адміністрації, зокрема можливі штрафи за порушення правил, наприклад, за запізнення на декілька хвилин, що може обчислюватися від денного виторгу. Будь-який офлайн-бізнес передбачає наявність обов'язкових одноразових і щомісячних витрат, які необхідно враховувати при плануванні фінансової діяльності (дивись табл. 2.6 та табл. 2.7).

**Обов'язкові витрати в перший місяць при створенні офлайн-школи
«НОВА»**

Позиція	Кількість, шт.	Вартість однієї позиції, грн	Загальна вартість, грн
Дошка	1	2 400	2 400
Посібники	25	300	7 500
Стільці для учнів	15	770	11 550
Диван	1	5 000	5 000
Парти для учнів	8	1 800	14 400
Стіл для адміністратора	1	1 500	1 500
Стілець для адміністратора	1	1 000	1 000
Ноутбук адміністратору	1	20 000	25 000
Ручки для письма	30	20	600
Додаткові витрати на декор приміщення	-	-	5 000
Оплата за послуги рієлтора	1	9 000	9 000
Оплата за послуги юриста	1	5 000	5 000
Оплата за перший місяць оренди	1	18 000	18 000
Оренда за крайній місяць оренди	1	18 000	18 000
Загальні витрати			123 950 грн

Таблиця 2.7

Обов'язкові щомісячні витрати на офлайн-школу «НОВА»

№	Позиція	Кількість	Вартість за одну позицію, грн	Загальна вартість, грн
1	Оренда приміщення - Оплата за приміщення (фіксована або з комунальними у складі). - Можливі додаткові платежі ТРЦ/БЦ (обслуговування, охорона, маркетингові внески — якщо є)	1	22 000	22 000
2	Комунальні послуги - Електроенергія - Опалення (у сезон) - Вода та водовідведення - Інтернет - Вивіз сміття	1	4 000	4 000
3	Заробітна плата	4		41 000
	• Винагорода викладачеві (ставка/погодинна/відсоток)		15 000	
	• Оплата адміністратору/менеджеру по роботі з клієнтами		18 000	
	• Оплата бухгалтеру (аутсорс або часткова зайнятість)		5 000	
	• Оплата прибиральниці (штат або аутсорс)		3 000	
4	Податки та обов'язкові платежі	3		2 930
	• ЄСВ, єдиний податок або податок на прибуток — залежно від форми діяльності (5 %)		1760 900 (при з/п 18 000 грн)	
	• Військовий збір (1 %)		270	

	• Податки з ФОПів/працівників, якщо є			
5	Маркетинг і залучення учнів	3		10 500
	• Реклама в Instagram/Meta/Google.		6 000	
	• Оформлення та друк плакатів/листівок		2 000	
	• Фото- та відеоконтент (аутсорс)		2 500	
6	Навчальні матеріали	3		3 700
	• Друк робочих зошитів, роздаткових матеріалів		1 500	
	• Канцелярія (папір, маркери, фломастери, стікери, папки)		1 200	
	• Підписки на онлайн-ресурси/платформи		1 000	
7	Обслуговування приміщення	3		4 240
	• Прибирання		3 000	
	• Санітайзери, вологі серветки, паперові рушники		820	
	• Побутова хімія		420	
8	Обслуговування техніки	3		1750
	• Інтернет-обладнання		400	
	• Принтер-картриджі		600	
	• Ремонт або дрібні оновлення техніки		750	
9	Амортизаційні витрати (умовно-постійні)	2		2 180
	• Поступове оновлення меблів, техніки, декору		1 680	
	• Закупівля витратних матеріалів		500	
10	Резервний фонд	2		3 000
	• Ремонтні дрібниці		2 000	
	• Непередбачені витрати		1 000	
	Загальні витрати			107 534

Загальні витрати на перший місяць становлять 123 950 грн., щомісячні витрати будуть становити 107 534 грн., але з кожним місяцем витрати на рекламу будуть зменшуватися через впізнаваність школи в місті Нововолинську. Постійних учнів можна просити купувати матеріали для навчання за свої кошти. Таким чином щомісячні витрати будуть становити 100 534 грн. за 3-4 місяця роботи.

Фінансовий план офлайн-школи «НОВА» допоможе більш детально проаналізувати максимальний заробіток (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фінансовий план офлайн-школи «НОВА»

№	Параметр	Розрахунок
1	Формат роботи:	
	модель	4 навчальні групи + індивідуальні уроки: - групи молодші (5-7 кл); - 2 групи старші (8-11 кл); - 1-3 індивідуальні заняття на тиждень (за потреби).
	тривалість занять	90 хв
	заняття в кожній групі	2 рази/тиждень
2	Ціна абонементу	
	група (8-12 учнів)	1 800-2 200 грн/місяць
	індивідуальне заняття	400-500 грн/60 хв
	розрахунок при середній ціні	2 000 грн/міс
	якщо заповнені всі групи (10 учнів у групі): 4 групи * 10 учнів = 40 учнів	80 000 грн доходу / місяць
	індивідуальні (2 учні * 4 заняття/міс * 450 грн)	≈ 3600 грн
	сумарний дохід	≈ 83 600 грн/місяць
3	Щомісячні витрати:	
	оренда приміщення 40-60 м ²	18 000-25 000 грн
	комунальні: світло, опалення, вода, інтернет	3 000-5 000 грн (в середньому)
	зарплата:	

	- 1 викладач – частина доходу	10 000-15 000 грн
	- запрошені викладачі/підміна (при потребі)	6 000-8 000 грн
	- адміністратор (півставки або погодинно)	2 000-3 000 грн
	- бухгалтер (аутсор)	1 500-2 000 грн
	- прибирання	4 000-8 000 грн
	- маркетинг (реклама Instagram/Meta/Google)	1 000 грн
	- друк матеріалів	1 000-2 000 грн
	- матеріали та витратні ресурси (канцелярія, роздатки, папір)	1 000 грн
	- оновлення техніки/картриджі	500-1 000 грн
	- інше (платформи, сервіси, підписки)	1 000 грн
	Сумарні витрати (реальні)	<u>≈ 51 000 – 63 000 грн на місяць</u>
4	Чистий прибуток (- податки):	
	чистий прибуток, якщо групи заповнюються до 12 учнів або ціна 2 200 грн	дохід 83 600 грн і витрати 57 000 грн ≈ 26 000 грн / місяць прибуток зростає до 35–40 тис. грн
5	Точка беззбитковості	
	Щоб покрити всі витрати (≈ 57 000 грн), потрібно	57 000 ÷ 2000 = 29 учнів або 3 групи по 10 учнів + дрібні індивідуальні заняття. Після 30 учнів школа вже приносить прибуток
6	Стартові інвестиції (разові витрати)	
	- ремонт (косметичний)	20 000-40 000 грн
	- меблі (столи, стільці, шафа)	15 000-25 000 грн
	- техніка (ноутбук, принтер, роутер)	15 000-25 000 грн
	- декор, дошка, канцелярія	15 000-25 000 грн

	- вивіска/брендові елементи	2 000-5 000 грн
	- стартова реклама	5 000-10 000 грн
	Разом старт	<u>60 000 – 110 000 грн</u>
7	Прогноз на рік	
	якщо стабільно 4 групи по 10 учнів	дохід річний: $83\,600 \times 12 = 1\,003\,200$ грн
	витрати річні	$\approx 684\,000$ грн
	чистий прибуток	$\approx 319\,000$ грн / рік
	при повній заповненості та підвищенні ціни до 2 200–2 400 грн	прибуток може зрости до 450 000-600 000 грн на рік
8	Ризики та поради	
	сезонність	літо – спад
	розташування	спальні райони менш ефективні
	потреби	- сильний Instagram та онлайн-присутність; - 1–2 онлайн-групи як додатковий стабільний дохід - швидкої заміни викладача у разі хвороби.
9	Рекомендація для «НОВа»:	
	- проведення заняття 2-3 групам самостійно → максимальних дохід;	
	- проведення заняття ще 1 групи іншим викладачем (щоб запобігти вигоранню)	
	- активно продавати комбінацію онлайн+офлайн.	

Таблиця 2.9

Визначення точки беззбитковості офлайн-школи

	Оборот, грн		
Місяць	Витрати	Заробіток	Загальний прибуток
01	123 950	29 870	- 94 080
02	107 534	38 990	- 68 544
03	89 786	48 978	- 40 808
04	77 531	57 765	- 19 766
05	62 545	62 545	0
06	57 000	83 600	26 000
07	57 000	83 600	52 000
08	57 000	83 600	78 000

09	57 000	83 600	104 000
10	57 000	83 600	130 000
11	57 000	83 600	156 000
12	57 000	83 600	182 000

Таким чином, при повній стабільності в країні та світі без існування пандемії та війни, при повному миру офлайн-школа пройде точку беззбитковості на п'ятий місяць роботи і за дванадцять повних місяців заробить приблизно 182 000 грн. (без обліку податкової). Отже, при досягненні точки беззбитковості дохід за 1 місяць після 5 місяців роботи в мінус становитиме приблизно 26 000 грн (без обліку податкової). Важливо розуміти, що такий варіант заробітку можливий при 80% відвідуваності всіх занять, стабільності в країні та світу. Якщо школа не буде працювати, то доходів не буде (на прикладі коронавірусу, війни 2022 року). На червень 2022 року збирати велику кількість дітей, дорослих в одному приміщенні є надзвичайно небезпечним через ракетні обстріли. Багато шкіл та дитячих садків продовжують працювати онлайн. Створення офлайн-школи на сьогодні небезпечно. Розглянемо інший варіант роботи в сфері онлайн (див. табл. 2.9).

2.2 Оцінка економічних переваг онлайн-школи української мови та літератури «НОВА»

По-перше, підвищення попиту на гнучкі форми навчання робить онлайн-бізнес особливо затребуваним. Сучасний учень і дорослий слухач прагнуть навчатися у зручний час, у персоналізованому темпі та без прив'язки до географічного місця. Ця тенденція спрямована на задоволення потреб людей, які поєднують роботу, сімейні обов'язки та саморозвиток. Онлайн-платформи забезпечують доступ до якісних освітніх продуктів за рахунок інтерактивних матеріалів, чатів підтримки, модульності курсів і безперервного оновлення контенту.

По-друге, розвиток цифрових технологій сформував сприятливе середовище для появи та масштабування освітніх онлайн-проектів. Широке застосування штучного інтелекту, аналітики даних, LMS-систем, адаптивних методик навчання та мобільних додатків стало основою нових бізнес-моделей.

Освітній бізнес дедалі більше орієнтується на індивідуальні траєкторії, автоматизацію рутинних процесів та можливість швидко реагувати на зміни у запитах аудиторії.

По-третє, онлайн-освіта має виразний соціальний ефект: вона розширює доступ до знань для жителів малих населених пунктів, людей з особливими освітніми потребами чи тих, хто не має змоги навчатися офлайн. Таким чином, розвиток онлайн-бізнесу в освіті сприяє зменшенню освітньої нерівності, що особливо актуально в умовах глобальних криз і міграційних процесів.

Крім того, економічна привабливість онлайн-освіти визначається її масштабованістю. Один продукт може бути використаний необмеженою кількістю слухачів, а витрати на розширення аудиторії суттєво нижчі порівняно з традиційними освітніми установами. Це відкриває можливості для створення стійких бізнес-моделей, які поєднують соціальну користь та економічну рентабельність.

Отже, актуальність онлайн-бізнесу у сфері освіти полягає у здатності відповідати сучасним потребам суспільства, адаптуватися до технологічних змін та забезпечувати доступність якісного навчання для широких верств населення. Онлайн-освіта дедалі більше інтегрується в систему безперервного розвитку людини, формуючи нові стандарти професійної підготовки й освітніх послуг.

Цільова аудиторія онлайн-освітніх продуктів. Цільова аудиторія онлайн-освітнього бізнесу є багатокомпонентною та охоплює різні соціально-демографічні групи, об'єднані спільними потребами у гнучкому, доступному та персоналізованому навчанні. Її структура визначається характером освітнього продукту, рівнем складності навчального матеріалу та форматом навчання, проте загалом вона включає такі ключові сегменти:

1. Учні шкільного віку (особливо 5–11 класи). Ця група демонструє стабільний інтерес до онлайн-підтримки у вивченні предметів, підготовці до контрольних робіт, олімпіад та зовнішніх оцінювань. Основними мотивами є потреба у поглибленні знань, індивідуальному підході та сучасних інтерактивних методах навчання. Онлайн-формат дозволяє учням поєднувати навчання зі шкільною програмою та іншими видами діяльності.

2. Студенти закладів вищої освіти. Вони використовують онлайн-курси для закриття академічних прогалин, покращення мовних чи професійних компетентностей, а також для підготовки до семінарів, екзаменів та зовнішніх сертифікацій. Особливо цінними є короткі модулі, які оптимізують час навчання.

3. Дорослі слухачі, орієнтовані на професійний розвиток. Це одна з найдинамічніших груп, яка охоплює фахівців, що прагнуть підвищити кваліфікацію, опанувати нові навички або змінити професійну сферу. Їх мотивує потреба в конкурентоспроможності на ринку праці, економія часу та наявність можливостей для самостійного вибору темпу навчання.

4. Особи, що проживають у регіонах з обмеженою освітньою інфраструктурою. Для цієї категорії онлайн-освіта стає засобом отримання якісних знань незалежно від місця проживання. Вони відзначають високу цінність доступності, можливість навчатися у провідних викладачів та отримувати освітні послуги, що недоступні локально.

5. Батьки школярів та опікуни, які шукають додаткові освітні інструменти для дітей. Цей сегмент приймає рішення про навчання, орієнтуючись на ефективність, безпеку, компетентність викладача та стабільний результат. Саме вони є важливими замовниками освітніх послуг для підлітків і молодших дітей.

6. Люди, орієнтовані на особистий розвиток і самоосвіту. Група об'єднує дорослих, які сприймають навчання як спосіб розширення світогляду, підвищення культурного та інтелектуального рівня, а також розвитку мовних компетентностей. Вони цінують структуровані онлайн-курси, доступ до спільнот, інтерактивність та можливість формування довготривалих навчальних звичок.

Цільова аудиторія онлайн-освітнього бізнесу – це не окрема соціальна група, а складна система сегментів, які мають спільну потребу: можливість отримувати якісні знання у зручному, доступному та технологічно підтриманому форматі. Така багатовимірність формує підґрунтя для створення адаптивних, персоналізованих та конкурентоспроможних освітніх продуктів.

Створення онлайн простору, онлайн-школи української мови та літератури є шлях до стабільного прибутку в умовах нестабільного часу. Онлайн бізнес може бути створений не тільки для україномовних громадян, а й для іншомовних. Уроки з української мови можна продавати на різних цифрових майданчиках.

Є три основні варіанти створення онлайн-бізнесу в сфері філології:

1. Створення особистого сайту, просування через Google, таргет, соціальні мережі, продаж товарів, уроків на власному сайті.
2. Співпраця з цифровими платформами, просування через вбудовану рекламу в самій платформі або залучення власних підписників в соціальних мережах.
3. Варіант комбінування. Створення власного сайту з цифровими товарами та уроками й співпраця з іншими цифровими платформами.

Розглянемо позитивні та негативні аспекти створення онлайн-бізнесу в сфері філології (дивись табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Позитивні та негативні аспекти створення онлайн бізнесу в сфері філології

Аспекти	Створення особистого сайту з можливістю покупок на сайті	Співпраця з цифровими платформами	Варіант комбінування
Позитивні	1. Сильний особистий бренд. 2. Не потрібно платити відсоток від продажу цифровим платформам. 3. Більше довіри від клієнтів, особливо з-за кордону. 4. Свобода вибору в дизайні.	1. Аудиторія самостійно знаходить товари у пошуку, з'являються постійні клієнти. 2. Простота заповнення платформи новими продуктами. 3. Заробіток в іноземній валюті.	1. Більша впізнаваність бренду. 2. Більше клієнтів.
Негативні	1. Витрати на створення особистого сайту 2. Самостійне залучення аудиторії, витрати на рекламу. 3. Складність додавання нових продуктів на сайт. Необхідність самостійно вивчати сайт або наймати людину на постійну основу (додаткові витрати) 4. Обов'язкова оплата платіжним системам, які оброблюють платежі (від 2% в більше, наприклад Fondy). 5. Гроші отримується в національній валюті при нестабільному курсі навіть при оплаті в іноземній.	1. Потрібно сплачувати відсоток від продажу (від 6,5 % до 60%, залежить від платформи). 2. Аудиторія не підписується на соціальні мережі та рідко купує послуги тільки в одного надавача послуг. 3. Висока конкуренція	1. Збільшується об'єм механічної роботи, заповнення сайту, платформ. 2. Складність зосередження на одному виді діяльності

Через великий попит на цифрові продукти та послуги було створено багато цифрових платформ та бірж, де можна продавати товари, уроки, не маючи при цьому своєї аудиторії та сайту. Продаж здійснюється за допомогою залучення аудиторії цифрових платформ. Платформи самостійно рекламують товар, беручи за це певну комісію. Платформ, які допомагають людям продавати свої товари та послуги, є безліч. Розглянемо платформи для продажу цифрових освітніх продуктів (дивись табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Платформи для продажу цифрових освітніх продуктів

Платформа	Тип платформи	Що можна продавати	Переваги	Недоліки	Наскільки підходить для онлайн-школи «НОВА»
1.Thinkific	LMS (створення курсів)	Відеокурси, модулі, тести, сертифікати	Професійна структура курсу; зручний інтерфейс; підписки; аналітика	Абонплата, англійський інтерфейс	Поглиблені курси, НМТ
2.Teachable	LMS	Відеокурси, уроки, міні-курси	Проста для старту; маркетингові інструменти; гнучкі моделі продажу	Комісії на стартових тарифах	Авторські курси, орфографія, стилістика
3. Kajabi	LMS + маркетинг	Курси, членства, розсилки, сайти	Автоматизація; брендований сайт; CRM	Висока ціна	Для великих шкіл
4. Gumroad	Платформа цифрових продуктів	PDF, шаблони, відеоуроки, міні-курси	Низькі комісії; підтримка курсів	Обмежені функції для великих курсів	Матеріали, короткі уроки
5.Prometheus	Українська MOOC	Масові онлайн-курси	Висока довіра; широка аудиторія; укр. контент	Співпраця через партнерство, не для дрібних продуктів	Масові курси, програми
6. EdEra	EdTech-платформа	Інтерактивні курси, мультимедіа	Високий рівень продакшну; сильна інтерактивність	Партнерська модель	Курси НМТ, граматики

7. SendPulse	Українська платформа курсів + розсилки	Email-курси, міні-курси, уроки	Український інтерфейс; доступна ціна; автоматизація	Не підходить для складних відеокурсів	Мінікурси, розсилки-уроки
8. Instagram / Facebook	Соцмережі	PDF, відео, доступ до уроків	Велика аудиторія; продаж через сторіс	Немає захисту матеріалів	Мініпродукти
9. Telegram	Платформа доступу	PDF, відео, марафони	Простота; зручне спілкування; підписки	Немає LMS-інструментів	Марафони з мови, домашні завдання

Сподіватись тільки на аудиторію цифрових платформ не варто. Ефективніше буде залучати аудиторію з соціальних мереж на свій особистий сайт або цифрові платформи, на яких можна замовити послугу на навчання. Соціальні мережі - дієвий інструмент для просування цифрових товарів та послуг.

Розберемо найпопулярніші соціальні мережі та способи просування в кожній із соціальних мереж (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Способи просування цифрових продуктів через соціальні мережі

Назва соцмережі	Спосіб просування
Instagram	Найефективніший спосіб просування – створення відео Reels, використання хештегів
Pinterest	Щоденні фото або відеопости з презентаціями своїх уроків. Можна використовувати яскравий текст
Behance	Повноцінні презентації уроків або цифрових товарів в форматі багатосторінкових презентацій з активним посиланням на продукт. Ефективно для дизайнерів, художників, фотографів. Не обов'язкова щоденна публікація можна 4 на місяць
Dribbble	Щоденне створення слайду формату 4:3 з активним посиланням на продукт. Для дизайнерів, художників, фотографів
YouTube	Платформа для будь-якого бізнесу. Велику кількість переглядів набирають короткі ролики по 15 секунд. Щоденна публікація краще стимулює ріст підписників
Facebook	Щоденні публікації, можна об'єднати сторінки з Instagram та дублювати пости. Добре просуваються пости з хештегами
Twitter	Щоденні публікації, можна об'єднати сторінки з Instagram та дублювати пости. Добре просуваються пости з хештегами
Tumblr	Щоденні публікації, можна об'єднати сторінки з Instagram та дублювати пости. Добре просуваються пости з хештегами
TikTok	Спосіб просування - створення коротких яскравих відео Reels, використання хештегів та актуальної музики

Використовуючи соціальні мережі можна суттєво збільшити клієнтську базу і майбутніх покупців. Соціальні мережі відіграють вирішальну роль в кількості клієнтів, які оберуть послуги.

Маркетингова складова цифрового бізнесу. Авторка дипломної роботи обрала для себе формат онлайн-бізнесу у сфері освітніх послуг, а саме створення та реалізацію цифрових освітніх продуктів з української мови та літератури в межах діяльності онлайн-школи «НОВА».

Таблиця витрат сформована на основі фактичних даних витрат автора дипломної роботи, понесених у процесі створення та розвитку онлайн-школи «НОВА» (дивися табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Витрати на бізнес цифрових товарів

Позиція	Вартість, грн	Детальний опис
Програми для навчання	400	Є програми платні. Найчастіше це одноразовий платіж
iPad Pro	35 000	iPad потрібен для створення презентацій в програмі Procreate. Вартість планшета варіюється від 15 000 грн до 100 000 грн
MacBook	65 000	Для роботи ноутбук обов'язковий, щоб більш зручно монтувати уроки, заповнювати цифрові платформи. Вартість варіюється від 15 000 до 230 000 грн
Телефон	40 000	Для запису роликів в соцмережах використовують телефон. Вартість від 4000 грн до 70 000 грн
Штатив	1 200	Для запису роликів в соціальних мережах, запису роликів для уроків використовують штатив. Вартість штативу може бути від 150 грн до 12 000 грн
Електронні книги	4 000 (20 шт. по 200 грн)	Це багатофункціональний цифровий продукт, який виконує кілька важливих ролей у розвитку онлайн-школи. 180–300 грн за добре оформлену, корисну електронну книгу (30-60 сторінок)

Всього	145 600 грн	Загальна вартість може бути меншою або більшою залежно від придбаної техніки. Мінімальні і оптимальні вкладення – 55 300 грн
--------	--------------------	--

Автор дипломної роботи створила перший цифровий продукт 17 квітня 2024 року. Цифровий продукт був створений за планом на майбутнє. Щомісячно був дохід близько 30 000 грн. Вартість уроку за 60 хв – 300 грн, брало участь – 9 учнів. Період аналізу: 8 місяців. Витрати мають інвестиційний характер (техніка, цифрові продукти), тому для економічного аналізу застосуємо умовну рівномірну амортизацію. Поточні змінні витрати (інтернет, реклама тощо) не враховуємо — аналізуємо саме бізнес цифрових товарів. Витрати на створення онлайн-школи (див. табл. 2.14) становили 145 600 грн. Точка беззбитковості досягається на 5-му місяці діяльності.

Таблиця 2.14

***Динаміка доходів та окупності онлайн-школи «НОВА»
(квітень-листопад 2024 р.)***

Місяць роботи	Дохід, грн	Кумулятивний результат, грн	Витрати, грн	Фінансовий результат, грн	Примітки
1 місяць (квітень 2024)	30 000	-115 600	145 600	-115 600	Старт онлайн-школи «НОВА»
2 місяць	30 000	-85 600	0	+30 000	
3 місяць	30 000	-55 600	0	+30 000	
4 місяць	30 000	-25 600	0	+30 000	Завершення збиткової фази
5 місяць	30 000	+4 400	0	+30 000	Повна окупність
6 місяць	30 000	+34 400	0	+30 000	
7 місяць	30 000	+64 400	0	+30 000	
8 місяць	30 000	+94 400	0	+30 000	Стабільний прибуток

Авторка створила перший цифровий продукт 17 квітня 2024 року, що стало стартом функціонування онлайн-школи «НОВА».

Кількість учнів та заробіток онлайн-школи «НОВА» (2024 – 2025 н. р.)

Показник	Формула	Значення
Кількість учнів	-	9
Вартість одного заняття	-	300 грн
Кількість занять на учня за рік	2×36	72 заняття
Дохід з одного учня за рік	72×300	21 600 грн
Загальний дохід школи за рік	$9 \times 21\,600$	194 400 грн

Якщо кожен із 9 учнів навчається 2 рази на тиждень, школа «НОВА» заробляє 194 400 грн за навчальний рік (див. табл. 2.15).

Проаналізуємо онлайн-школу з цифровими продуктами за допомогою аналізу SWOT (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT аналіз школи з цифровими продуктами

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока експертність: українська мова + психологічна й тьюторська освіта 2. Власний бренд, стиль, ціннісна подача мови 3. Наявність цифрових продуктів: відеоуроки, е-книги, Reels-освіта, методички 4. Налагоджена онлайн-комунікація та лояльна аудиторія 5. Можливість працювати з різними аудиторіями: школярі, дорослі, бізнес	1. Обмежений штат (багато функцій виконує засновниця) 2. Недостатньо автоматизовані продажі й маркетинг 3. Залежність від соцмереж (ризик блокування/падіння охоплень) 4. Недостатній масштаб рекламних інструментів 5. Наразі обмежена лінійка курсів (може розширюватися)
Можливості	Загрози
1. Стрімке зростання попиту на українську мову та контент українською 2. Розвиток платформи з цифровими продуктами (LMS, відеокурси, мінікурси)	1. Зростання конкуренції серед онлайн-шкіл та репетиторів 2. Економічна нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів 3. Ризик копіювання контенту конкурентами

3. Запуск підписок (мова щодня, міні-уроки, клуб)	4.Зміни алгоритмів соцмереж → падіння охоплень
4.Співпраця з брендами, медіа, освітніми платформами	5.Кіберзагрози: втрати доступу до акаунтів, технічні збої
5.Можливість масштабуватися через рекламу, партнерства, вебінари	

Здобувачу освіти легше обрати навчальний продукт в онлайні через можливість миттєвого порівняння. Він порівнюватиме ціни, обкладинку, фотографії, відгуки.

Дизайн продукту грає унікальну роль в створенні конкуренції. Перш за все викладача обираються за картинкою, а вже потім за описом. Щоб збільшувати кількість охочих здобувачів освіти важливо поставити ціль перетворити своїх учнів на тих, хто буде рекламувати послуги онлайн-школи «НОВА». Для цього дуже важливо бути чесним і порядним у стосунках та якісно надавати послуги навчання. Рекомендації від учнів та їх батьків – найкраще визнання. На запрошення нових учнів витрачається набагато більше грошей та зусиль, ніж на тих, хто доєднався за рекомендацією.

Існують умови успішного конвертування покупців у «рідних» та елементи регулярного нагадування про себе (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Умови успішного конвертування покупців та інструменти нагадування про себе

Категорія	Елемент	Опис/інструменти
Умови успішного конвертування покупців у «рідних»	Конкурентна пропозиція	Пропозиція вигідніша за інші за ціною, якістю, бонусами або цінністю
	Високий рівень задоволеності клієнтів	Якісний сервіс, швидка комунікація, гарантії, приємний досвід взаємодії
	Широкий асортимент послуг	Різні категорії надання освітніх послуг, декілька рішень для однієї потреби, оновлення пропозицій

	Регулярні нагадування про себе	Постійна комунікація через різні канали
Інструменти регулярного нагадування про себе	Email-розсилки	Новини, добірки, корисний контент, акції
	Повідомлення у Viber / Telegram	Швидкі сповіщення, нові пропозиції, персональні знижки
	Ремаркетинг	Повторні покази реклами тим, хто вже був на сайті або взаємодіяв із контентом
	Інструменти для банерної реклами	Google Ads, Facebook Ads, інші рекламні мережі
	Акції та знижки	Сезонні спецпропозиції, програми лояльності, бонуси

Майже кожен бізнес масштабується за спіралеподібною моделлю, що включає послідовні та циклічно повторювані етапи: виникнення ідеї, опрацювання інформації, формування плану дій, реалізація та досягнення поставленої мети.

Онлайн-бізнес вирізняється тим, що він фактично не має чітко визначеної «стелі» у цілях та фінансових результатах. Його розвиток залежить від здатності підприємця постійно адаптуватися до змін. Висока конкуренція, динамічний розвиток цифрових технологій і регулярна поява нових інструментів просування зумовлюють необхідність щомісячного оновлення маркетингових комунікацій та стабільного прикріплення в діях.

У цьому контексті доцільно проаналізувати подальшу комерціалізацію онлайн-школи «НОВА», що функціонує на основі продажу цифрових продуктів, та визначити механізми її масштабування (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Кроки дій, для збільшення обсягів продажу

Крок	Назва дії	Опис
1	Освоєння нових цифрових платформ	Підключення нових маркетплейсів, освітніх платформ, сайтів для

		продажу цифрових товарів; розширення каналів збуту
2	Створення нового виду продуктів	Розробка нових форматів: відеоуроки, чеклисти, майстер-класи, міні-курси, електронні книги, інтерактивні матеріали
3	Збільшення асортименту пропозиції	Розширення лінійки товарів для різних рівнів, вікових груп, потреб; створення пакетів, підбірок, тематичних серій
4	Просування в соціальних мережах	Використання Instagram, Facebook, TikTok, YouTube; створення регулярного контенту, таргетованої реклами, колаборацій
5	Залучення email-розсилання	Регулярні листи з новинами, акціями, добірками, освітнім контентом; автоматизовані ланцюжки листів для утримання клієнта

Щодня з'являються нові цифрові платформи, на яких можна розміщувати цифрові товари для продажу. Для творців таких платформ це вигідно, оскільки вони заробляють на комісіях з продажів. Розмір комісій варіюється від 6% до 70%, найчастіше цифрова платформа забирає близько 50 % від вартості продукту.

З одного боку, така комісія здається досить великою, але з іншого – при використанні різних цін на кожній платформі (з урахуванням комісії) присутність на кількох майданчиках стає вигідною. У таких ситуаціях слід думати не стільки про те, скільки забрала платформа, скільки про те, скільки реально отримано від продажу.

У таблиці 10 наведено перелік платформ, до яких можна приєднатися для збільшення продажів онлайн-магазину. Хоча вони не такі популярні, як платформи, представлені у таблиці 14, вони теж заслуговують на увагу.

Цифрові платформи для збільшення обсягів продажу

Цифрова платформа	Опис
1. ThaHungryJPEG	TheHungryJPEG провідний веб-сайт, що продає високоякісні дизайнерські ресурси за доступними цінами. Тисячі продають шрифти, графічні пакети, шаблони та інше. Продавець отримує 70%, компанія TheHungryJPEG – 30%.
2. Master Bundles	Цифрова платформа, на якій продаються шрифти, картинки, графіка, мокапи, плагіни. Продавець отримує 50%, компанія Master Bundles – 50%.
3. Creative Fabrica	Платформа, на якій продаються шрифти, картинки, графіка, мокапи, плагіни, логотипи, дизайн сайтів. Продавець отримує 70%, компанія – 30%.

2.3 Порівняльний аналіз офлайн- та онлайн-формату школи української мови та літератури «НОВА»

У сучасних умовах розвитку освіти та цифрових технологій зростає актуальність онлайн-формату навчання. Онлайн-школи надають можливість здобувати знання без географічних обмежень, забезпечують гнучкий графік занять та інтеграцію цифрових ресурсів, таких як відеоуроки, електронні книги, інтерактивні вправи та платформи для контролю прогресу учнів. Одночасно традиційна офлайн-школа продовжує виконувати важливу роль у формуванні навичок безпосередньої комунікації, соціалізації учнів, а також забезпечує живий контакт із викладачем, що значно підвищує ефективність сприйняття складних тем.

Порівняння двох форматів одного навчального бізнесу дозволяє оцінити переваги та обмеження кожного з них, зокрема в аспектах організації навчального процесу, залучення учнів, фінансової ефективності та можливостей масштабування. Онлайн-школа характеризується високою гнучкістю та потенційно необмеженим ринком збуту, тоді як офлайн-школа забезпечує стабільність традиційної освітньої моделі та безпосередній контроль якості навчання.

Аналізуючи ці аспекти, можна виділити ключові фактори, які впливають на комерційний успіх школи, а також визначити стратегії оптимізації роботи та підвищення конкурентоспроможності в обох форматах. У подальшій таблиці 1 наведено порівняльну характеристику онлайн- та офлайн-школи української мови та літератури «НОВА», що відображає організаційні, фінансові та навчально-методичні параметри їх діяльності.

Таблиця 2.20

Порівняльна характеристика офлайн- та онлайн-школи

Категорія	Офлайн-бізнес школи «НОВА»	Онлайн-бізнес школи «НОВА»
Стабільність бізнесу	Офлайн-бізнес є стабільним тільки за умови стабільності у світі. Починаючи з 2020 року, стабільність світу закінчилась, тому офлайн-бізнес не можна вважати стабільним	Стабільність онлайн-бізнесу залежить від конкретних дій підприємця, а саме рекламної діяльності, створення нових продуктів, співпраця з постійними клієнтами. Стабільність країни не впливає на стабільність бізнесу, так як здійснюється в онлайн-форматі
Точка беззбитковості	5 місяців при стабільній роботі	4 місяці роботи
Щомісячні обов'язкові платежі	51 000-63 000 грн	0 грн
Поріг входу	123 950 грн	145 600 грн
Щомісячний заробіток чистий	26 000 грн (29 учнів)	21 600 грн (9 учнів)
Максимальний заробіток в місяць з урахуванням витрат	50 000 грн	Немає максимального заробітку, немає стелі, великий простір для росту

Фінансові та торгові операції є невід'ємною складовою електронної комерції та освітнього бізнесу. Успіх переведення традиційної офлайн-школи української мови та літератури в онлайн-формат насамперед залежить від

актуальності навчальної пропозиції та трафіку на освітній платформі. Важливо регулярно оцінювати ефективність каналів залучення учнів, щоб визначити, які інструменти маркетингу та просування приносять реальні результати. Ринок онлайн-освіти в Україні демонструє стабільне зростання, що стимулює освітні заклади розвивати цифрові напрямки.

Онлайн-школа дозволяє працювати з учнями без географічних обмежень, пропонувати гнучкий графік занять та інтегрувати цифрові ресурси: відеоуроки, електронні книги, інтерактивні вправи, платформи для контролю прогресу. Офлайн-школа, у свою чергу, зберігає традиційні переваги: безпосередній контакт викладача з учнями, живе спілкування та ефективну соціалізацію.

У цьому контексті для онлайн-школи важливо створювати нові канали комунікації зі споживачами, які ще не звикли до онлайн-навчання. Деякі заклади застосовують гібридну модель, поєднуючи офлайн- та онлайн-формати, що дозволяє залучити ширшу аудиторію та підтримувати учнів різних вікових груп.

Онлайн-навчання стає частиною стратегії розвитку школи, дозволяючи збільшити кількість учнів і підвищити доходи без значних фінансових вкладень. Використання інструментів електронної комерції та цифрового маркетингу допомагає створювати цінність бренду, підвищувати лояльність учнів і забезпечувати стабільний дохід. Вибір між традиційною, цифровою або комбінованою моделлю навчання є ключовим для подальшого розвитку школи «НОВА». Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, які слід враховувати залежно від специфіки навчального процесу та цільової аудиторії.

Метою дипломної роботи є показати практичний варіант трансформації офлайн-школи української мови та літератури в онлайн-формат, що дозволяє ефективно поєднувати традиційне навчання та цифрові продукти. Наприклад, замість традиційних уроків у класі можна організувати відеоуроки, проводити консультації через онлайн-платформи, використовувати цифрові матеріали, такі як методички, електронні книги та інтерактивні вправи.

Без діджиталізації сучасна школа ризикує втратити частину учнів, а разом із ними і стабільність доходів. Діджиталізація є ефективним інструментом

розвитку та масштабування освітнього бізнесу, особливо для малих та середніх шкіл.

Для онлайн-школи «НОВА» були визначені п'ять ключових напрямів маркетингової діяльності:

- 1) освоєння нових цифрових платформ для розміщення курсів та продуктів;
- 2) створення нових видів освітніх продуктів (відеоуроки, міні-курси електронні книги);
- 3) розширення асортименту навчальних програм;
- 4) просування школи через соціальні мережі;
- 5) використання email-розсилок для підтримки учнів та залучення нових.

Маркетинг у контексті цифрових освітніх продуктів є постійною та обов'язковою складовою успішного онлайн-бізнесу, а комбінування офлайн та онлайн дозволяє школі «НОВА» залишатися конкурентоспроможною та ефективно розвиватися у сучасних умовах.

Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено економічне обґрунтування форматів діяльності школи української мови та літератури «НОВА» з урахуванням специфіки освітніх послуг та сучасних умов функціонування ринку освіти. Проведене дослідження дозволило оцінити економічну доцільність офлайн- і онлайн-форматів та визначити їхні ключові переваги й обмеження.

У результаті аналізу діяльності офлайн-школи встановлено, що даний формат забезпечує високий рівень безпосередньої комунікації між викладачем і здобувачами освіти, сприяє формуванню стабільної навчальної мотивації та довіри до освітнього бренду. Водночас офлайн-формат характеризується значними постійними витратами, зокрема на оренду приміщень, комунальні послуги, матеріально-технічне забезпечення та адміністративний персонал, що знижує рівень економічної гнучкості та обмежує можливості масштабування діяльності.

Оцінка економічних переваг онлайн-школи української мови та літератури «НОВА» засвідчила її вищу рентабельність та адаптивність до змін ринкового середовища. Онлайн-формат дозволяє оптимізувати витрати, розширити географію надання освітніх послуг, збільшити кількість здобувачів освіти без пропорційного зростання витрат, а також ефективно використовувати цифрові навчальні продукти. Порівняльний аналіз офлайн- та онлайн-форматів довів, що онлайн-модель є більш економічно доцільною з позиції довгострокового розвитку, водночас поєднання обох форматів може забезпечити синергію освітньої якості та фінансової стабільності школи «НОВА».

Таким чином, результати другого розділу створюють аналітичну основу для формування стратегічних рішень щодо подальшого розвитку школи української мови та літератури «НОВА» та переходу до більш ефективних і конкурентоспроможних моделей діяльності.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ОНЛАЙН-ШКОЛИ «НОВА»

3.1 Рекомендації щодо захисту нематеріальних активів онлайн-школи «НОВА»

У сучасних умовах під час продажу товарів чи наданні послуг переважно використовуються торговельні знаки та торгові марки. Вони дають змогу покупцеві, продавцеві й посередникові відрізнити товари та послуги різних виробників, зокрема за їхньою якістю. Раніше всі товари й послуги реалізовувалися на ринку без торгових марок, однак приблизно у 30-х роках ХХ століття у США було запроваджено та запатентовано перші торгові марки (торгові знаки).

На сьогодні ці поняття частково застаріли й у багатьох випадках плутаються між собою, причому це характерно не лише для України, а й для США, Великої Британії, Франції, Німеччини. Хоча загальноприйнято вважати, що бренд – це те, що «існує у свідомості споживача», у різних джерелах його часто жорстко прив'язують до товарів, послуг або інших сфер діяльності. Насправді ж у багатьох випадках під брендом помилково розуміють торгову марку, яка має позитивний імідж, рекламу, ефективне позиціонування, високу якість та інші характеристики, однак сама по собі не є брендом.

У таблиці 3.1 наведено означення торгового знака, торгової марки й логотипа, запропоновані відомими класиками маркетингу і менеджменту – Філіпом Котлером, Гарі Амстронгом та іншими представниками цієї наукової школи. Ми поділяємо їхні підходи, оскільки вони відповідають сучасному трактуванню торгового знака відповідно до нашого дослідницького підходу.

Таблиця 3.1

Означення для ТЗ, ТМ, логотипу, понятійна основа (на основі класиків маркетингу)

Автор	Означення
Котлер Філіп [6, с. 293]	«Марка – ім'я, термін, знак, символ, малюнок, рисунок чи їх поєднання, призначений для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця чи групи продавців і диференціації їх товарів від

	товарів та послуг конкурентів.» (тут і далі у тексті переклад наш. – В.В.М) «Марочна назва – частина марки, котру можливо вимовити, наприклад «Сйвон», «Шевроле», «Диснейленд», «Американ експрес». «Марочний знак (емблема) – частина марки, котру можна впізнати, але неможливо вимовити, наприклад, символ, зображення, відмінне забарвлення чи специфічне шрифтове оформлення. Прикладом можуть бути зображення крілика в символіці корпорації «Плейбой» чи зображення лева в символіці студії «Метро-Голдвін-Маерю». «Товарний знак – марка чи її частина, які забезпечені правовим захистом. Товарний знак захищає виняткові права продавця на використання марочної назви і/чи марочного знака (емблеми)». «Авторське право – виняткове право на відтворення, публікацію та продаж змісту і форми літературного, музичного чи художнього твору»
Армстронг Гарі, Коттлер Філіп [13, с. 34, с. 252]	«Марка – це назва, термін, символ, дизайн або комбінація цих складових; вона використовується для ідентифікації товарів або послуг, які пропонуються продавцем або групою продавців, а також для встановлення їхніх відмінностей від товарів та послуг конкурентів. Тобто, марка визначає виробника або постачальника товару, ідентифікує виробника або продавця товару»

З поданими означеннями торгової марки та торгового знака, які свого часу сформулювали світові «гуру» маркетингу, ми загалом погоджуємося, оскільки вони відповідали законодавчій базі України та тим історичним умовам, у яких були створені. Однак сьогодні ці умови істотно змінилися, що потребує оновленого підходу до трактування цих понять.

У таблиці 3.2 наведено також означення й понятійні висновки вітчизняних учених щодо торговельного знака та торгової марки, подані за редакцією Л. В. Балабанової та інших дослідників. У цілому ми погоджуємося з їхніми

трактуваннями, оскільки вони послідовно вписуються в контекст маркетингової діяльності.

З означеннями торговельної марки, логотипа та фірмової марки, запропонованими В. Руделіусом та представниками його наукової школи, ми також погоджуємося, адже їхні підходи здебільшого узгоджуються із законодавчими нормами України. Водночас варто підкреслити, що ці визначення відповідали поставленим цілям і конкретним історичним умовам розвитку ринку, діяльності фірм і поведінки споживачів того періоду. На сучасному етапі ці умови змінилися, що зумовлює потребу в переосмисленні змісту означених понять.

Таблиця 3.2

Означення для ТЗ, ТМ, логотипу, понятійна основа (українських академічних вчених, законодавство-інтелектуальна власність)

Автор	Означення
Балабанова Л. В. [7, с. 316–317]	«Товарна марка – це ім’я, знак, символ, дизайн або їх поєднання, які ідентифікують товар або послугу виробника, продавця». «Товарна марка має велике значення: дає змогу підприємству здобути спільне визнання й забезпечити значне поширення товару; створює примітний образ товару, полегшує вибір покупців, гарантує постійний рівень якості, слугує рекламним аргументом і т.д. Товарні марки патентуються і є власністю виробника або продавця. Створення товарної марки є складовою планування виробництва товару й реалізації марок. Є чотири типи позначень марок: фірмове ім’я, фірмовий знак, товарний образ, торговий знак», «Фірмове ім’я – слово, буква або група слів чи букв, які можуть вживатися для позначення відмінних характеристик товару. Фірмовий знак – це символ, малюнок, відмінний колір або позначення. Торговий образ

	– це персоніфікована товарна марка. Торговий знак – це фірмове ім'я, фірмовий знак, торговий образ або їх поєднання, захищене юридично. Фірмові імена, фірмові знаки, торгові образи є маркетинговими позначеннями й не забезпечують юридичного захисту від використання конкурентами, якщо не зареєстровані як торгові знаки»
В. Руделіус, О. М. Амазян, Н. О. Бабенко та інші [10, с. 318]	«Торговельна марка – це будь-яке слово, «засіб розрізнення» (зображення, звук, форма, колір) або їх поєднання, що використовуються для створення відмінностей продукту і послуг певного продавця від інших продуктів і послуг. Деякі марочні позначення можна вимовити, бо в них використовуються слова, наприклад, «Оболонь», «Рошен»; інші – це так звані логотипи. Логотипи невимовні, бо містять не слова, а графічні образи. Фірмова марка – це юридично узаконене позначення виключного права компанії на використання торговельної чи фірмової марки. Відносини використовуються на базі Закону «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг»
Закон України № 3689-ХІІ від 15.12.1993 [36, с. 10-17]	Читати Закон України, Розділ II, ст. 5-6. «Торговельна марка – позначення, за яким товар і послуги одних осіб відрізняються від товару і послуг інших осіб». У Законі передбачено, що може бути торговельною маркою, а що ні

На основі аналізу літературних джерел, присвячених торговельному знаку (ТЗ), торговій марці (ТМ) та бренду, можна запропонувати оновлене означення поняття «бренд».

Бренд – це складне багаторівневе явище, що поєднує матеріальну частину, пов'язану з функціонуванням п'яти органів чуття, та духовну, нематеріальну складову. У його структурі присутні сучасні матеріалістичні елементи: *торгова марка, фірмове ім'я, фірмовий знак, товарний образ, товарний знак, логотип* та

інші характеристики, які забезпечують ідентифікацію та диференціювання товарів, виробників, їхніх колективів, посередників, продавців і покупців.

З іншого боку, бренд виконує функцію об'єднання на основі економічно-ресурсного, логічного, психічно-ментального, іміджевого та екологічного підходів до використання товарів і послуг. Він ґрунтується на раціональному ставленні до природних ресурсів і сприяє їх економному споживанню в умовах глобальної та національних економік, з урахуванням різних рівнів життя та потреб населення. У межах бренду важливу роль відіграють також можливості реклами, логістики й комунікацій, які забезпечують його сталий розвиток і впізнаваність.

З'ясовано, що поняття «торговий знак», «товарний знак», «торговельний знак» та інші подібні назви з погляду їх понятійного наповнення є тотожними. Так само у багатьох випадках вважаються тотожними назви «торгова марка», «товарна марка», «торгівельна марка» тощо. Водночас досить часто у практиці ототожнюють поняття *торговий (товарний) знак* із поняттям *торгова (товарна) марка*, що, на нашу думку, є некоректним, оскільки ці терміни мають різний правовий та функціональний зміст.

Крім того, у сучасній літературі та маркетинговій практиці досить часто помилково ототожнюють поняття товарного чи торговельного знака та товарної/торгової марки з поняттям «бренд», хоча бренд має ширше, багаторівневе та більш комплексне значення.

Згідно з правовими нормами України, торгова марка (ТМ) – це будь-яке позначення або комбінація позначень (слова, зображення, символи, кольори, графічні елементи тощо), яка здатна відрізнити товари або послуги одного суб'єкта від товарів чи послуг інших.

Після успішної реєстрації позначення в державному реєстрі, його власник отримує виключне право на його використання за вказаними класами товарів або послуг. Це означає, що інші особи не можуть легально використовувати цю ж марку на тих самих чи схожих товарах/послугах без згоди власників.

Термін дії такого свідоцтва в Україні – 10 років з правом продовження ще на 10 років – за умови сплати державного мита у передбачені строки. Якщо

торговельна марка фактично не використовується протягом п'яти років або її використання припинено, інші можуть звернутися до суду з вимогою про анулювання свідоцтва. Якщо офіційно зареєструвати торговельний знак або марку для назви онлайн-школи «НОВА» – це дає кілька важливих переваг (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Переваги реєстрації торговельного знака або марки для онлайн-школи
«НОВА»**

Показники	Значення показників
Юридичний захист	Ніхто інший не зможе використовувати назву чи логотип «НОВА» для схожих освітніх/навчальних послуг без згоди власника
Ідентифікація та впізнаваність	Зареєстрований ТЗ/ТМ – офіційна «візитівка» школи; це підвищує довіру батьків, учнів, партнерів
Можливість масштабування	При розширенні школи, додаванні нових курсів або створенні партнерств, бренд «НОВА» буде захищеним ресурсом
Актив інтелектуальної власності	ТМ – це не просто назва, а юридично захищений актив, який можна передавати, ліцензувати чи продавати (франшиза, партнерство тощо)
Запобігання недобросовісній конкуренції	Реєстрація не дозволяє конкурентам «віджимати» бренд або користуватися його репутацією

Для оформлення торговельного знака (ТЗ/ТМ) онлайн-школи «НОВА» необхідно здійснити комплекс процедур, що забезпечують юридичний захист найменування та візуальної ідентифікації бренду (таблиця 3.4).

Першим етапом є попередній пошук у базах даних Укрпатенту з метою визначення тотожних або схожих позначень, що дозволяє уникнути відмови в реєстрації. Наступним кроком виступає підготовка заявочного пакета, який включає обране позначення (словесне, образотворче або комбіноване), перелік класів Ніццької класифікації, а також установчі дані заявника. Після цього подається заява до Національного органу інтелектуальної власності України (НІВІ/Укрпатент), сплачується державне мито та збір за подання заявки.

Після подачі заяви відбувається формальна та кваліфікаційна експертизи, в межах яких перевіряється коректність документів і відповідність позначення вимогам законодавства. За позитивного результату приймається рішення про реєстрацію торговельного знака та видається свідоцтво, що надає власнику виключні права на використання ТМ у визначених класах діяльності.

Таблиця 3.4

Умови оформлення ТЗ/ТМ для онлайн-школи «НОВА»

Перелік умов	Характеристика умов
Подача заявки	До державного реєстру через Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ)
Вибір класів товарів/послуг за Міжнародною класифікацією	«Освітні послуги», «курси», «онлайн-навчання», «друковані матеріали»
Перевірка у реєстрі	Чи немає вже схожих або тотожних торгових марок, щоб уникнути відмови
Отримання свідоцтва	Документальне підтвердження права власності на знак
Використання торговельного знака з дотриманням правових норм	Бренд «НОВА» має регулярно використовуватись (у рекламі, на вебсайті, в договорах, листах тощо)

Реєстрація торговельного знака «НОВА» забезпечує правову охорону бренду онлайн-школи, захищає її унікальність у ринку освітніх послуг і створює можливість офіційного маркування продуктів школи, включно з сертифікатами, навчальними матеріалами та рекламними матеріалами.

При виборі напряму господарської діяльності слід пам'ятати, що деякі види діяльності можуть здійснюватися лише державними підприємствами та організаціями. Більшість інших видів підприємництва потребує отримання ліцензії у відповідних органах, визначених Кабінетом Міністрів України. Ліцензія – це офіційний дозвіл, який надає право здійснювати конкретний вид господарської діяльності.

Держава через ліцензування регулює підприємницьку діяльність, будівництво, імпортно-експортні операції та інші сфери, захищаючи користувачів від недоброякісних товарів і послуг. Наприклад, ліцензування у сфері обігу лікарських засобів запобігає поширенню небезпечних медикаментів. Ліцензування регулюється Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», який передбачає понад 60 видів діяльності, що потребують ліцензії. Серед них: виробництво та торгівля ліками, медична та ветеринарна практика, будівельна діяльність, транспортні послуги, туроператорська діяльність, ринок цінних паперів тощо.

Для отримання ліцензії суб'єкт господарювання подає заяву встановленої форми до органу ліцензування, додаючи документи про реєстрацію та інші підтверджуючі документи. Ліцензія містить інформацію про орган, який її видав, вид діяльності, дані суб'єкта господарювання, дату та строк дії ліцензії, а також підпис відповідальної особи. Вартість ліцензії сплачується одноразово, термін дії зазвичай становить 5 років, а органи ліцензування можуть анулювати ліцензію у разі порушення закону.

Якщо суб'єкт господарювання здійснює торгівлю або надає побутові послуги за готівку, необхідно придбати торговий патент. Торговий патент – це державне свідоцтво, що підтверджує право вести підприємницьку діяльність у визначеній сфері. Заявка на патент включає дані про суб'єкта, юридичну адресу, вид діяльності та документ про оплату патенту. Вартість і термін дії патенту регулюються органами місцевого самоврядування та законодавством України.

Онлайн-школа «НОВА» надає освітні послуги з української мови та літератури через інтернет-платформу. Для законної діяльності школі потрібна ліцензія та ТМ/ТЗ (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Особливості ліцензування та патентування онлайн-школи «НОВА»

Назва	Характеристика
Ліцензія	заявка подається до Міністерства освіти та науки України, як органу ліцензування освітньої діяльності;

	• ліцензія підтверджує право проводити онлайн-курси, вебінари, індивідуальні заняття та видавати сертифікати про успішне навчання; • дозволяє офіційно формувати навчальні програми та застосовувати авторські методики викладання.
Торговий патент та торговий знак	• Для комерційної діяльності (реєстрації курсів, продажу навчальних матеріалів, видачі сертифікатів) школа оформлює торговий патент та реєстрацію торговельного знака «НОВА»; • Торговий знак забезпечує правову охорону бренду, захищає назву та логотип школи від несанкціонованого використання, а патент дозволяє здійснювати комерційну діяльність законно.

Таким чином, поєднання ліцензії та торгового патенту з реєстрацією торгового знака забезпечує онлайн-школі «НОВА» законну освітню та комерційну діяльність, захист бренду та довіру клієнтів, а також створює правову базу для подальшого розвитку та розширення навчальних програм

3.2 Стратегічні напрями розвитку онлайн-школи «НОВА»

Онлайн-школа «НОВА» має на меті забезпечити високий рівень підготовки з української мови та літератури для різних вікових груп та рівнів знань. Для сталого розвитку закладу можна виділити такі стратегічні напрями.

1. Розробка авторських програм і курсів. Онлайн-школа «НОВА» прагне забезпечити високий рівень підготовки учнів і слухачів через створення авторських навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам освіти (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні елементи розробки авторських програм та курсів

Елементи	Характеристика елементів
Адаптація курсів під різні вікові групи	Програми школи розробляються окремо для учнів початкової, середньої та старшої школи, а також для дорослих слухачів, що бажають вдосконалити знання української мови та літератури. Завдяки цьому кожен учень

	отримує навчальний матеріал, який відповідає його рівню підготовки та психолого-педагогічним особливостям
Індивідуалізація навчання	Авторські курси враховують різні стилі навчання учнів: аудіальний, візуальний, кінестетичний. Це дозволяє підвищити ефективність засвоєння матеріалу та стимулювати мотивацію до навчання.
Структурованість і послідовність	Кожен курс складається з логічно пов'язаних модулів, які включають теоретичні матеріали, практичні завдання, тести для самоконтролю та інтерактивні вправи. Така система дозволяє учням системно засвоювати знання та відслідковувати власний прогрес.
Інтеграція з державними та міжнародними стандартами освіти	Авторські програми розробляються з урахуванням вимог НМТ та шкільної програми України, а також сучасних педагогічних практик. Це гарантує, що знання учнів будуть актуальними і цінними для вступу до вищих навчальних закладів.

2. Впровадження сучасних технологій дистанційного навчання. Одним із ключових аспектів підвищення якості освітніх послуг є активне використання технологій дистанційного навчання. Онлайн-школа «НОВА» інтегрує новітні цифрові інструменти, що сприяють ефективності освітнього процесу (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Інструменти впровадження сучасних технологій дистанційного навчання

Інструменти	Характеристика інструментів
Інтерактивні платформи	Використання спеціалізованих навчальних платформ дозволяє проводити уроки у форматі відеоконференцій, організовувати групові обговорення, контрольні роботи та тестування в режимі онлайн. Учні можуть задавати питання в чаті, отримувати миттєвий зворотний зв'язок від викладача та взаємодіяти з однолітками під час спільних завдань
Мультимедійні матеріали	Курси школи включають відеоуроки, аудіо записи, презентації, інтерактивні завдання та електронні конспекти. Використання різних форматів матеріалів дозволяє зацікавити учнів, підтримувати їх увагу та підвищувати ефективність засвоєння знань

Цифрові інструменти оцінювання	Завдяки автоматизованим тестам, симуляціям НМТ та інтерактивним завданням можна швидко оцінювати рівень підготовки учнів і коригувати навчальний процес у реальному часі. Це дозволяє створювати індивідуальні траєкторії навчання та підвищувати результати учнів
Зворотний зв'язок та підтримка	Використання сучасних комунікаційних технологій забезпечує постійну підтримку учнів та їхніх батьків. Через платформи можна надавати консультації 24/7, організовувати онлайн-наради та індивідуальні консультації, що суттєво підвищує задоволеність освітнім процесом.
Інноваційні методи навчання	Впроваджуються методики гейміфікації, інтерактивні симуляції та адаптивні вправи, які мотивують учнів та сприяють ефективному засвоєнню матеріалу. Використання таких підходів дозволяє зменшити стрес і страх перед іспитами та НМТ, підвищити впевненість учнів у власних знаннях.

3. Розширення аудиторії та ринків. Онлайн-школа «НОВА» ставить перед собою завдання не лише забезпечити якісну підготовку з української мови та літератури, а й розширити аудиторію слухачів та охоплення ринку освітніх послуг. Цей напрямок є стратегічно важливим, оскільки дозволяє забезпечити сталий розвиток школи, підвищити її впізнаваність та зміцнити бренд на ринку (див. табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Напрямки розширення аудиторії та ринків

№	Напрямки	Уточнення	Характеристика напрямків
1	Просування онлайн-курсів серед різних груп слухачів:	школярі	Основна аудиторія школи – учні середніх та старших класів, які готуються до НМТ та шкільних олімпіад. Просування курсів серед школярів включає роботу з батьками, вчителями та адміністраціями шкіл, щоб привернути увагу до переваг авторських програм «НОВА». Використовуються соціальні мережі, вебінари, онлайн-презентації та відкриті уроки для демонстрації якості підготовки
		студенти	Для студентів пропонуються спеціалізовані курси з української мови та літератури, які допомагають підвищити академічний рівень, підготуватися до іспитів або вдосконалити ділове мовлення. Студенти часто обирають онлайн-формат через гнучкість розкладу та можливість інтегрувати навчання з навчальним процесом у ЗВО
		міжнародна аудиторія	Онлайн-формат дозволяє розширити ринки за межі України. Для іноземних слухачів створюються курси з української мови як іноземної, навчальні матеріали адаптуються з урахуванням культурних особливостей та рівня володіння мовою. Використання онлайн-платформ та перекладних ресурсів дозволяє залучати студентів з-за кордону та розширювати бренд «НОВА» на міжнародному рівні
2	Створення партнерських програм	співпраця із закладами освіти	Онлайн-школа «НОВА» активно працює над партнерствами з українськими школами, ліцеями та університетами. Це дозволяє інтегрувати курси «НОВА» як додаткову підготовку для учнів, організовувати спільні вебінари, олімпіади та тематичні майстер-класи. Така взаємодія сприяє підвищенню довіри до школи та залученню нових слухачів
		співпраця з культурними	Важливим напрямом є участь у культурних проектах, конкурсах та освітніх ініціативах. Це включає співпрацю з бібліотеками, музеями, освітніми фондами та

		організаціями та асоціаціями	асоціаціями української мови. Такий підхід дозволяє збільшити охоплення цільової аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та зміцнити позиції школи у громадському та освітньому середовищі
		цифрові партнерства	Онлайн-школа активно використовує можливості цифрового маркетингу та платформ для навчання. Партнерство з освітніми порталами, мобільними додатками та медіа-платформами дозволяє залучати нових слухачів, пропонувати гнучкі формати навчання та рекламні акції
3	Переваги розширення аудиторії та ринків:	збільшення числа слухачів	Розширення аудиторії дозволяє залучати більше учнів, що підвищує дохід та стабільність школи
		впровадження інновацій	Партнерські програми та міжнародна аудиторія зміцнюють впізнаваність школи «НОВА», формують позитивний імідж та підвищують довіру до освітніх послуг
		соціальна відповідальність	Для різних груп слухачів можна розробляти спеціалізовані курси, інтерактивні тренінги та вебінари, що підвищує ефективність навчання та задоволеність учнів. Поширення освітніх програм серед різних категорій слухачів, включаючи міжнародну аудиторію, сприяє популяризації української мови та культури, формуванню освіченого та свідомого суспільства

4. Реєстрація торгового знака та захист бренду «НОВА». Реєстрація торгового знака забезпечує правовий захист бренду і дає можливість офіційно використовувати назву та логотип школи у всіх маркетингових матеріалах, освітніх продуктах та онлайн-платформах. Торговий знак гарантує, що бренд «НОВА» не буде неправомірно використаний іншими особами, що зберігає репутацію та інтелектуальну власність школи.

Крім того, реєстрація ТЗ/ТМ відкриває можливість офіційного видавання сертифікатів слухачам курсів і впровадження власної системи ліцензування освітніх програм, що підвищує цінність та статус навчання в школі (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Канали комунікації для комунікації для популяризації бренду та залучення нових слухачів

Канали комунікації	Уточнення	Характеристика каналів комунікації
Маркетингові та PR-стратегії	соціальні мережі	регулярні публікації в Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn дозволяють підтримувати зв'язок із аудиторією, демонструвати навчальні досягнення учнів, публікувати поради з української мови та літератури
	блогінг та контент-маркетинг	Створення освітніх статей, відео та подкастів, які розкривають теми навчання та культури мови, підвищує авторитет школи як експертної платформи
	вебінари та онлайн-події	Організація відкритих уроків, майстер-класів та тематичних вебінарів дозволяє залучати нову аудиторію та демонструвати ефективність навчальних методик
	PR-активності	Участь в освітніх проєктах, конкурсах, виставках, а також співпраця з медіа створює позитивний імідж і підвищує впізнаваність бренду на національному та міжнародному рівнях
Переваги розвитку	зміцнення довіри	Офіційно зареєстрований бренд та прозора комунікація з аудиторією підвищують довіру до школи та її освітніх програм

бренду та комунікацій:	підвищення впізнаваності	Активна маркетингова та PR-діяльність дозволяє залучати нових учнів та партнерів, створюючи широку освітню спільноту
	правова охорона	Реєстрація ТЗ захищає бренд «НОВА» від недобросовісного використання, що важливо для довгострокового розвитку та комерційної стабільності школи
	ефективна комунікація	Інтеграція блогінгу, соціальних мереж та онлайн-подій дозволяє швидко реагувати на потреби учнів та формувати лояльну аудиторію

5. Диверсифікація освітніх послуг. Онлайн-школа «НОВА» прагне задовольнити потреби різних груп слухачів шляхом розширення спектра освітніх послуг. Диверсифікація дозволяє не лише залучати нових учнів, а й підвищувати ефективність навчання, створюючи комплексні освітні продукти, які відповідають індивідуальним потребам учнів різного віку та рівня знань (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Характеристика освітніх послуг для залучення нових учнів та підвищення ефективності навчання

№	Освітні послуги	Характеристика освітніх послуг
1	Консультації та підготовка до НМТ	Школа надає індивідуальні та групові консультації для учнів, які готуються до національного мультипредметного тесту (НМТ). Ці консультації включають: • розбір типових помилок та складних тем; • розробку персоналізованого плану підготовки; • практичні поради щодо тайм-менеджменту та психологічної готовності. Підготовка до НМТ у «НОВА» поєднує теоретичні заняття з практичними симуляціями тесту, що допомагає учням підвищувати впевненість і результати на реальному іспиті
2	Тематичні тренінги та воркшопи	Для підвищення мотивації та розвитку практичних навичок школа організовує тематичні тренінги та

		інтерактивні воркшопи. Це дозволяє учням: застосовувати знання на практиці; розвивати критичне мислення, комунікативні та презентаційні навички; знайомитися з сучасними методиками навчання та інструментами творчої роботи. Тренінги можуть бути присвячені не лише українській мові та літературі, а й суміжним дисциплінам, що допомагає формувати всебічну освітню компетенцію.
3	Авторські конспекти та навчальні матеріали	Школа розробляє авторські конспекти, навчальні посібники та інтерактивні матеріали, які включають систематизовану теорію та практичні завдання; поради для самостійного опрацювання матеріалу; тестові завдання та симуляції НМТ для самоперевірки. Такі матеріали дозволяють учням навчатися у зручному темпі та забезпечують контроль якості знань поза межами онлайн-занять
4	Сертифіковані курси	Крім базових та додаткових матеріалів, школа пропонує сертифіковані курси, які підтверджують рівень знань слухача. Сертифікація дає учням такі переваги: офіційне підтвердження навчальних досягнень; можливість використання сертифікату для вступу або додаткових освітніх програм; мотивацію для систематичної роботи над навчанням.

Диверсифікація освітніх послуг дозволяє онлайн-школі «НОВА» задовольняти потреби різних категорій слухачів, підвищувати ефективність навчання та створювати комплексні освітні продукти, що сприяють формуванню всебічно підготовлених, впевнених у своїх знаннях учнів.

6. Підвищення професійного рівня викладацького складу. Підвищення професійного рівня викладацького складу є ключовою умовою забезпечення високої якості освітнього процесу та конкурентоспроможності навчального закладу. У сучасних умовах швидких змін у сфері освіти педагоги потребують систематичного оновлення знань, удосконалення методичних підходів і розвитку цифрових компетентностей. Регулярні тренінги, семінари та внутрішня комунікація сприяють не лише професійному зростанню викладачів, а й

формуванню єдиного освітнього середовища. Важливою складовою розвитку є мотиваційна підтримка педагогів, що стимулює їх до впровадження інновацій та пошуку більш ефективних методик навчання.

Комплексне поєднання тренінгів і мотиваційних програм створює умови для сталого розвитку школи та підвищення результативності навчання учнів (див. табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Основні напрямки та характеристики організаційних заходів для підвищення професійного рівня викладацького складу

№	Назви напрямків заходів	Уточнення	Характеристика організаційних заходів
1	Тренінги	методичні семінари	Оновлення знань щодо сучасного українського правопису, лінгвістики, особливостей підготовки до НМТ, формування компетентностей учнів Техніки мотивації учнів, індивідуалізація навчання, особливості роботи з різними віковими групами (5-9 класи, старша школа, дорослі)
		психолого-педагогічні тренінги	
		цифрові навички	
		комунікаційні тренінги	
		обмін досвідом	
2	Мотиваційна програма для педагогів та інтеграція новітніх методик викладання:	преміювання за результатами навчання	Створення навчальних матеріалів у цифровому форматі, робота з інтерактивними платформами, використання штучного інтелекту та сервісів для онлайн-навчання. Розвиток навичок публічних виступів, проведення вебінарів, робота з камерою, створення Reels та відеоконтенту для освітніх соцмереж. Внутрішні майстер-класи, взаємовідвідування уроків, спільний аналіз освітніх кейсів. Стимулює постійне професійне зростання викладачів; підвищити їх залученість у розвиток школи
		кар'єрний розвиток	
		система внутрішнього рейтингу	
		підтримка ініціатив	

			«НОВА»; забезпечити впровадження сучасних педагогічних технологій. Успішність учнів, позитивні відгуки, якість проведених занять. Фінансування участі у зовнішніх курсах, конференціях, майстер-класах Прозоре оцінювання професійних досягнень Заохочення викладачів до створення авторських матеріалів, відеоуроків, власних міні-курсів.
--	--	--	---

Орієнтовані результати підвищення професійного рівня викладацького складу:

- підвищення мотивації педагогів;
- оновлення та модернізація підходів до навчання;
- зростання конкурентоспроможності школи на ринку онлайн-освіти.

7.Інноваційний розвиток та технології. Сучасний освітній простір динамічно трансформується під впливом цифрових технологій, що зумовлює необхідність активного впровадження інновацій у навчальний процес. Інноваційний розвиток школи спрямований на підвищення якості освіти, індивідуалізацію навчання та формування конкурентоспроможного освітнього середовища. Використання цифрових інструментів, аналітики та штучного інтелекту дозволяє створити ефективну модель сучасного навчання, орієнтовану на потреби кожного учня (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Характеристика елементів інноваційного розвитку та технологій

Елементи інноваційного розвитку	Характеристика елементів інноваційного розвитку та технологій
1. Впровадження аналітики успішності учнів та персоналізованих	На основі аналітичних даних створюються персоналізовані навчальні плани, які враховують індивідуальні здібності, освітні потреби, мотивацію та рівень підготовки кожного учня. Такий підхід дає змогу: • коригувати навчальне навантаження; • визначати прогалини у знаннях;

навчальних планів	• формувати індивідуальні траєкторії розвитку; • підвищувати ефективність підготовки до контрольних робіт та НМТ.
2.Використання AI, інтерактивних тестів, відеоуроків та симуляційних платформ: -впровадження штучного інтелекту (AI) у навчальний процес; -інтерактивні тести; -відеоуроки; -симуляційні платформи;	AI-технології використовуються для автоматизованої перевірки завдань, аналізу типових помилок учнів, рекомендацій навчальних матеріалів та адаптації контенту до індивідуального рівня знань. Дозволяють здійснювати оперативний контроль знань, забезпечують миттєвий зворотний зв'язок та сприяють підвищенню інтересу до навчання. Вони формують аналітичне мислення, навички самоконтролю та активну навчальну позицію учня. Ефективний засіб подання навчального матеріалу в доступному та структурованому форматі. Вони дають змогу навчатись у зручному темпі, повертатися до складних тем та поєднувати теоретичний матеріал із практичними прикладами. Забезпечують моделювання навчальних ситуацій, що сприяє розвитку практичних навичок, критичного мислення та здатності до прийняття рішень. Вони дозволяють створювати безпечне середовище для навчальних експериментів і дослідницької діяльності

Очікувані результати впровадження інноваційних технологій:

- підвищення якості освітнього процесу;
- зростання навчальної мотивації учнів;
- формування цифрової компетентності;
- індивідуалізація навчання;
- підвищення конкурентоспроможності школи на ринку освітніх послуг.

8.Соціальна відповідальність та імідж онлайн-школи «НОВА». У сучасному освітньому просторі імідж школи формується не лише рівнем надання освітніх послуг, а й її соціальною відповідальністю, активною громадянською позицією та внеском у розвиток суспільства. Соціально відповідальна діяльність сприяє підвищенню довіри до освітнього закладу, зміцненню його репутації та формуванню позитивного сприйняття серед учнів, батьків і громади. Особливо важливим є внесок школи у підтримку культурних ініціатив та популяризацію

української мови як ключового чинника національної ідентичності (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Характеристика ключових чинників для розвитку іміджу онлайн-школи
«НОВА»**

Чинники	Характеристика
1. Підтримка культурних ініціатив і популяризація української мови	Школа активно долучається до підтримки культурних проєктів, спрямованих на утвердження української мови, культури та національних цінностей. Організація мовних марафонів, літературних заходів, тематичних тижнів української мови й творчих конкурсів сприяє підвищенню мовної культури учнів та формуванню свідомого ставлення до рідної мови. Важливим напрямом діяльності є популяризація української мови в цифровому просторі через соціальні мережі, освітні платформи, відеоуроки, мовні рубрики та інтерактивні формати навчання. Це дозволяє залучати широку аудиторію, поширювати якісний україномовний контент і формувати позитивний сучасний образ української мови. Підтримка культурних ініціатив сприяє: • зростанню мовної активності учнів; • формуванню почуття національної гідності; • розвитку творчого потенціалу; • зміцненню авторитету школи як осередку культурного розвитку
2. Проведення безкоштовних майстер-класів і відкритих уроків для малозабезпечених категорій слухачів	Одним із ключових проявів соціальної відповідальності школи є створення рівних освітніх можливостей для всіх категорій населення. Проведення безкоштовних майстер-класів, відкритих уроків та освітніх заходів для малозабезпечених сімей, внутрішньо переміщених осіб, дітей із соціально вразливих категорій сприяє реалізації принципу доступності освіти. Такі заходи спрямовані на: • підвищення рівня мовної грамотності; • підтримку навчальної мотивації; • подолання освітніх прогалин; • адаптацію до навчального середовища.

	Безкоштовні освітні ініціативи не лише розширюють доступ до якісної освіти, а й формують позитивний соціальний імідж школи як відповідального, відкритого та гуманістично зорієнтованого освітнього закладу
--	---

Соціально відповідальна діяльність школи сприяє:

- зростанню довіри з боку батьків та громади;
- підвищенню суспільного авторитету;
- розширенню партнерських зв'язків;
- формуванню стабільної позитивної репутації.

Таким чином, поєднання культурно-просвітницької діяльності та соціальної підтримки населення є важливою складовою стратегічного розвитку школи та її іміджевої політики.

3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних інструментів онлайн-школи «НОВА»

В умовах цифровізації освітнього простору особливої актуальності набуває оцінка економічної ефективності стратегічних інструментів, що впроваджуються в діяльність онлайн-шкіл. Онлайн-школа української мови та літератури «НОВА» використовує комплекс сучасних інструментів: онлайн-платформи для навчання, цифровий маркетинг, соціальні мережі, партнерські програми та гнучкі організаційні моделі. Їх упровадження потребує фінансових витрат, однак водночас створює передумови для зростання доходів і оптимізації ресурсів.

Основні витрати онлайн-школи «НОВА» пов'язані з організацією та підтримкою освітнього процесу в онлайн-форматі. До них належать:

- витрати на технічне забезпечення (підписки на платформи Zoom, Google Workspace, LMS-системи);
- витрати на створення та просування контенту (зйомка відеоуроків, монтаж, дизайн навчальних матеріалів);
- маркетингові витрати (таргетована реклама в Instagram та Facebook, ведення сторінки, запуск Reels);

- організаційні витрати (оплата праці викладачів або залучених спеціалістів, бухгалтерські послуги).

У середньому щомісячні витрати на функціонування онлайн-школи становлять близько 25-30 000 грн, що є значно меншим показником порівняно з офлайн-школою, де додатково враховуються витрати на оренду приміщення, комунальні послуги, обслуговування аудиторій та матеріально-технічну базу.

До впровадження стратегічних онлайн-інструментів школа «НОВА» працювала переважно в офлайн-форматі. Середній дохід формувався з обмеженої кількості груп, оскільки фізична присутність учнів та територіальна прив'язаність зменшували потенційну аудиторію. Місячний дохід у цей період становив у середньому 30–35 000 грн, при цьому значна частина коштів витрачалася на оренду та утримання приміщення.

Після переходу до онлайн-формату та активного використання цифрових стратегічних інструментів (соціальні мережі, онлайн-курси, індивідуальні заняття через інтернет) дохідність зросла. Середній щомісячний дохід становить 55-70 000 грн, що пояснюється:

- розширенням географії учнів (навчання слухачів з різних регіонів України та з-за кордону);
- можливістю масштабування (збільшення кількості груп без додаткових приміщень);
- впровадженням різних форматів навчання (групові, індивідуальні, інтенсиви, марафони).

Таким чином, порівняльний аналіз показує, що перехід до онлайн-моделі дозволив підвищити рентабельність діяльності приблизно на 40-50 %.

Важливим аспектом економічної ефективності є вибір моделі співпраці з викладачами та спеціалістами. Онлайн-школа «НОВА» розглядала два основні варіанти: залучення фізичних осіб-підприємців (ФОП) та оформлення найманих працівників.

Співпраця з ФОП має такі переваги:

- нижче податкове навантаження;
- відсутність витрат на лікарняні та відпускні;

- гнучкість у залученні спеціалістів під конкретні проекти.

Водночас наймані працівники забезпечують стабільність команди, проте потребують додаткових витрат на податки та соціальні внески. Проведений аналіз показав, що для онлайн-школи «НОВА» економічно доцільнішим є залучення ФОП для викладання та маркетингових послуг, а найманих працівників лише для ключових управлінських позицій.

З метою оцінки ефективності онлайн-формату було проведено анонімне опитування слухачів на тему «Порівняльний економічний аналіз онлайн- та офлайн-формату школи української мови та літератури «НОВА» (диа. табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Порівняльний аналіз онлайн- та офлайн-формату навчання

Запитання	Відповідь
Кількість опитаних	34 особи
1.Ваш вік	15-18 р. – 11,8%; 19-25 р. – 8,8 %; 26-40 р. – 26,5%; 40-50 р. – 20,6%; 50+ р. – 26,5%
2.Ваша стать	жінка – 85,3%; чоловік – 14,7%
3.В якій області ви проживаєте?	Волинська – 50%, Дніпропетровська – 30%; Запорізька – 20%.
4.Ваш освітній статус	Дорослий, який хоче покращити свої знання – 64,7%; студент – 20,6%; учні 10-11 класу – 5,9%; учні 5-9 класу – 5,9%; дорослий – 5,8%; магістр – 2,9%
5.Ваш рівень володіння українською	Вільне володіння – 47,1%; високий – 29,4%; середній – 26,5%; готуюся до НМТ – 5,9%; початковий – 5,9%

6.З якою метою ви почали б вивчати українську мову або її удосконалити	Просто люблю українську – 52,9%; збагачення словникового запасу – 35,3%; для кар’єри – 23,5%; навчитися писати якісні тексти – 20,6%; підготуватися до НМТ – 8,8%; для розвитку – 2,9%
7.Які форми навчання вам найбільше підходять?	Групові онлайн – 44,1%; офлайн – 38,2%; цифрові продукти – 32,4%; індивідуальні онлайн – 29,4%; відеоуроки/записи – 23,5%
8.Як часто вам зручно навчатися?	1 раз/тиждень – 67,6%; 2 р/т – 44,1%; 3 р/т – 5,9%
9.Що для вас є головною перевагою онлайн-навчання?	Можливість навчатися з будь-якого місця – 67,6%; гнучкий графік – 58,8%; економія часу на дорогу – 44,1%; комфорт – 44,1%; широкий вибір – 2,9%; подобається – 2,9%; надаю перевагу офлайн – 2,9%
10.Що для вас є головною перевагою офлайн-навчання?	Жива взаємодія – 67,6%; атмосфера навчання – 41,2%; дисципліна, структура – 29,4%; легше зосередитися – 23,5%; інформативно – 2,9%; мовлення – 2,9%
11.Який формат ви обрали б для навчання?	Онлайн – 35,3%; комбінований – 29,4%; офлайн – 26,5%; не має значення – 8,8%
12.Який навчальний контент ви хочете бачити найчастіше?	Граматика – 70,6 %; словниковий запас/наголос – 38,2%; відеопояснення – 29,4%; психологічні поради – 23,5%; перевірка текстів та їх розбір – 14,7%; підготовка до НМТ – 8,8%; навчання з нуля – 2,9%; посібники – 2,9%

13. Які цифрові продукти вам були б корисними?	Мінікурси – 50%; тренажер з пунктуації – 44,1%; практичні робочі зошити – 41,2%; довідники наголосів – 17,6%; електронна книга – 11,8%; повний курс онлайн – 2,9%; посібники – 2,9%
14. Скільки ви готові інвестувати у навчання за місяць?	1000 -2000 грн – 23,5%; 3000 грн + – 20,6%; 600 -1000 грн – 20,6%; 300 – 600 грн – 20,6%; 2000 – 3000 грн – 8,8%
15. Що вам найбільше подобається в онлайн-школі «НОВА»?	Підхід викладача – 50%; атмосфера – 50%; подача матеріалу – 47,1%; контент у соцмережах – 35,3%; результати – 23,5%
16. Що варто вдосконалити в роботі онлайн-школі «НОВА»?	Нічого – 11,8%; все влаштовує – 8,8%; все добре – 5,9%; більше учнів – 2,9%; в ключати руханки – 2,9%; відеоролики про школу – 2,9%; контент – 2,9%; відео з корисними порадами – 2,9%
17. Ваші пропозиції щодо нових курсів, напрямів навчання в онлайн-школі «НОВА»	Більше матеріалів, мінікурси, поширення української ідеології, сучасні актуальні відео, отримати логотип і патент
18. Чи хочете отримувати корисні матеріали та новини онлайн-школи української мови та літератури «НОВА»?	Так – 79,4%; ні – 20,6%

Результати опитування засвідчили:

- 1) в опитуванні більш активні жінки у віці 26-40 років і 50+;
- 2) з них вільно володіють українською мовою 47,1%;

- 3) вивчають мову, бо люблять її – 52,9%, щоб збагатити словниковий запас – 35,3%;
- 4) найбільше підходять групові онлайн-форми навчання - 44,1%;
- 5) зручно навчатися один раз на тиждень – 67,6%;
- 6) головною перевагою онлайн-навчання є можливість навчатися з будь-якого місця – 67,6%;
- 7) головною перевагою офлайн-навчання є живе спілкування – 67,6%;
- 8) для навчання більшість обрала б онлайн – 35,3% і комбіноване – 29,4%;
- 9) найбільше хочуть бачити навчальний контент – граматику – 70,6%;
- 10) найбільш корисними були б цифрові продукти – мінікурси – 50%;
- 11) найбільше за місяць готові інвестувати в навчання 1000 – 2000 грн – 23,5%;
- 12) найбільше подобається в онлайн-школі «НОВА» підхід викладача та атмосфера – 50%.

Таким чином, результати опитування підтверджують економічну та організаційну ефективність онлайн-формату як для школи, так і для слухачів.

Отже, впровадження стратегічних інструментів в онлайн-школі «НОВА» є економічно доцільним. Онлайн-формат дозволив знизити постійні витрати, підвищити дохідність, розширити аудиторію та забезпечити гнучкість управління. Порівняльний аналіз показує, що онлайн-модель має значні переваги над офлайн-форматом, а оптимальною організаційною формою співпраці є поєднання залучення ФОП та мінімальної кількості найманих працівників.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено комплекс пропозицій щодо захисту інтелектуальної власності онлайн-школи «НОВА» та визначено стратегічні напрями її подальшого розвитку з урахуванням економічної ефективності впровадження відповідних інструментів. Дослідження підтвердило, що належний рівень правового захисту результатів інтелектуальної діяльності є важливою умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку освітнього бізнесу в цифровому середовищі.

У межах аналізу інструментів захисту інтелектуальної власності обґрунтовано доцільність використання товарного знака, патентування та ліцензування як ефективних засобів охорони бренду, авторських методик, навчальних програм і цифрових освітніх продуктів онлайн-школи «НОВА». Встановлено, що системний підхід до правового захисту дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого використання освітнього контенту, підвищити впізнаваність бренду та створити передумови для комерціалізації інтелектуальних активів.

У процесі визначення стратегічних напрямів розвитку онлайн-школи «НОВА» акцент зроблено на розширенні освітніх продуктів, упровадженні інноваційних форматів навчання, розвитку партнерств і підвищенні якості цифрового контенту. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних інструментів засвідчила їхню доцільність та позитивний вплив на фінансові результати діяльності школи, зокрема зростання доходів, оптимізацію витрат і посилення ринкових позицій. Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний розвиток онлайн-школи «НОВА» та формує стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК

У процесі виконання даної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання на прикладі школи української мови та літератури «НОВА». Мета дослідження полягала в обґрунтуванні економічної доцільності різних форматів діяльності школи, визначенні стратегічних напрямів її розвитку та розробленні пропозицій щодо захисту інтелектуальної власності в умовах цифровізації освітніх послуг. Поставлену мету досягнуто шляхом послідовного розв'язання визначених завдань, що дозволило сформулювати цілісне бачення ефективного функціонування й розвитку освітнього бізнесу.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання. Встановлено, що стратегія розвитку є фундаментальною основою довгострокового успіху підприємства, оскільки визначає його місію, цілі, конкурентні переваги та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. Дослідження методології стратегічного розвитку показало, що ефективне стратегічне управління ґрунтується на системному аналізі внутрішнього й зовнішнього середовища, формуванні стратегічних альтернатив, виборі оптимального варіанту розвитку та постійному контролю результатів реалізації стратегії. Особливу увагу приділено бізнес-плануванню як одному з ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що бізнес-план виступає не лише інструментом планування, а й важливим засобом оцінки економічної доцільності управлінських рішень, мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Другий розділ роботи присвячено економічному обґрунтуванню форматів діяльності школи української мови та літератури «НОВА». У результаті аналізу економічної доцільності офлайн-школи встановлено, що традиційний формат навчання забезпечує високий рівень особистісної взаємодії між викладачем і здобувачами освіти, сприяє формуванню довіри до освітнього бренду та підвищенню якості навчального процесу. Водночас офлайн-формат характеризується значними постійними витратами, обмеженою можливістю

масштабування та залежністю від територіального чинника, що знижує його економічну гнучкість.

Оцінка економічних переваг онлайн-школи української мови та літератури «НОВА» засвідчила, що онлайн-формат є більш рентабельним і адаптивним до сучасних умов ринку освітніх послуг. Він дозволяє суттєво скоротити витрати на матеріально-технічне забезпечення, розширити географію діяльності, залучити більшу кількість здобувачів освіти та ефективно використовувати цифрові освітні продукти. Проведений порівняльний аналіз офлайн- та онлайн-форматів підтвердив, що онлайн-модель має значні економічні переваги з погляду довгострокового розвитку, водночас поєднання обох форматів може забезпечити баланс між якістю освітніх послуг і фінансовою стійкістю школи «НОВА».

У третьому розділі роботи розроблено пропозиції щодо захисту інтелектуальної власності онлайн-школи «НОВА» та визначено стратегічні напрями її подальшого розвитку. Дослідження довело, що в умовах цифровізації освіти інтелектуальна власність стає одним із ключових активів освітнього бізнесу. Обґрунтовано доцільність використання таких інструментів захисту, як реєстрація товарного знака, патентування та ліцензування, що дозволяє захистити авторські методики, навчальні програми, бренд школи та цифровий освітній контент. Належний правовий захист сприяє підвищенню конкурентоспроможності школи, зменшенню ризиків несанкціонованого використання інтелектуальних продуктів і створює передумови для їх комерціалізації.

Визначені стратегічні напрями розвитку онлайн-школи «НОВА» орієнтовані на розширення спектра освітніх послуг, упровадження інноваційних форматів навчання, розвиток партнерських програм та підвищення якості цифрового контенту. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних інструментів показала їхній позитивний вплив на фінансові результати діяльності школи, зокрема зростання доходів, оптимізацію витрат і зміцнення ринкових позицій. Це свідчить про доцільність обраної стратегії розвитку та її відповідність сучасним тенденціям ринку освітніх послуг.

Загалом результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління стратегічним розвитком школи української мови та літератури «НОВА» можливе за умови поєднання науково обґрунтованої стратегії, економічно доцільного вибору формату діяльності та системного підходу до захисту інтелектуальної власності. Практичне значення отриманих висновків полягає в можливості їх використання в діяльності приватних освітніх закладів для підвищення економічної ефективності, забезпечення стабільного розвитку та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abordazh. Онлайн-бізнес проти офлайн-бізнесу. 2022. URL: <https://abordazh.net/uk/online-business-vs-offline/>
2. CreativityUA. Переваги та зворотний бік диджиталізації бізнесу. 2021. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/perevahy-ta-zvorotnyi-bik-dydzhytalizatsii-biznesu/>
3. European Institute of Further Education. European Institute of Further Education. 2021. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11466/1/EUROPEAN%20INSTITUTE%20OF%20FURTHER%20EDUCATION.pdf>
4. Evergreen. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери та необхідність. 2020. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>
5. Jak.koshachek. Бізнес-план художньої школи: запуск власної справи з нуля. 2020. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/biznes-plan-hudozhnoishkoli-zapusk-svoei-spravi-z.html>
6. Kyiv School of Economics. Прямі втрати економіки України внаслідок війни. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-tizhden-pryami-vtrati-ekonomiki-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-na-12-2-mlrd/>
7. Kyivstar Business Hub. Діджиталізація — «рятивне коло» сучасного бізнесу. 2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/didzhitalizacziya-ryativne-kolo-suchasnogo-biznesu/>
8. Scallium. Діджиталізація — спосіб розвитку бізнесу. 2022. URL: <https://ua.scallium.pro/what-is-digital>
9. TurboSMS. Переваги та недоліки інтернет-бізнесу. 2013. URL: <https://turbosms.ua/ua/articles/internet-business.html>
10. Uksibbank. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії. 2021. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/412703/>

11. Березенко В. Нова реальність: як українцям адаптуватися до цифровізації. 2021. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/pasport-onlayn-yak-pochati-koristuvatisya-diya-novini-ukrajini-50155426.html>
12. Вінокуров Я. Як карантин і коронавірус змінили малий та середній бізнес. 2020. URL: <https://hromadske.ua/posts/yak-karantin-ta-koronavirus-zminili-malij-ta-serednij-biznes>
13. Гурчунова Є. Штучний інтелект у маркетингу: застосування та впровадження. 2022. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/shtuchnyy-intelekt-v-marketynhu-de-yoho-vykorystovuyut-ta-yak-vprovadyty-yoho-vzhe-zavtra/>
14. Заклад загальної середньої освіти «Корецький ліцей». Моделювання процесу профорієнтації. 2018. URL: http://www.koretsschool3.rv.sch.in.ua/zhittya_shkoli/proforiyentacijna_robota/
15. Заяць О. Переваги інтернет-магазину. 2021. URL: <https://www.legion-marketing.com.ua/chomu-varto-vidkrivati-internet-magazin/>
16. Ілляшенко Н. С., Росохата А. С. Провайдинг інновацій : методичні вказівки. Суми : СумДУ, 2015. 24 с.
17. Ковтало О. Переваги та недоліки інтернет-магазинів. 2016. URL: <https://www.taina.com.ua/perevagy-nedoliky-internet-magazyniv-yak-biznesu/>
18. Летуновська Н. Є., Сагер Л. Ю. Стратегічний маркетинг-менеджмент. Суми : СумДУ, 2020. 45 с.
19. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі. Суми : СумДУ, 2020. 270 с.
20. Летуновська Н. Є., Сигида Л. О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства. Бізнес-інформ. 2019. № 4. С. 97–105.
21. Летуновська Н. Є., Далечін О. Ю., Беляєва К. О. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проєкту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 226–235.

22. Летуновська Н. Є., Васильєва Т. А., Сміянов В. А. Пандемія COVID-19 як кризоформуючий фактор розвитку регіонів. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 3. С. 191–198.
23. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник / за ред. Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко. Суми : СумДУ, 2021. 259 с.
24. Матвієнко Ф. Як нагадувати клієнтам про себе. 2019. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/yak-nahaduvaty-kliientam-pro-sebe/>
25. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=bc5d2c61-1a7f-4ec7-8071b996f2ad2b5a>
26. Млин бізнес-ідей. Приватна школа мистецтв як бізнес. 2018. URL: http://melnicabiz.com.ua/ideas_new2/50_business_chastnaya_shkola_iskusstv.html
27. Москаленко О. Почути український бізнес в умовах пандемії. 2020. URL: <https://cutt.ly/NJKwgu6>
28. Pidru4niki. Переваги та недоліки інтернет-торгівлі. 2019. URL: https://pidru4niki.com/74049/marketing/perevagi_nedoliki_internet_torgivli
29. Рихлицький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат і як відновлюються підприємства. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
30. Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Міжнародний бізнес та біржові ринки : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2017. 110 с.